



PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL **PROGRAM MANAGEMENT AND PREVENTION OF JOB STRESS**

Fernando Mansilla Izquierdo

Asesor Técnico. Madrid-Salud. Ayuntamiento de Madrid.

mansillaif@munimadrid.es

Programa, Estrés laboral, Grupo.

Program, Job stress, Group.

RESUMEN:

Este programa tiene como objetivos eliminar o reducir el estrés laboral y aprender estrategias de afrontamiento de estrés.

El programa tiene un formato de grupo abierto, con 8 a 10 trabajadores y consta de 8 sesiones con una duración de 2 horas cada sesión. El grupo será conducido por dos coordinadores, con una metodología participativa y directiva.

En el grupo se desarrollan técnicas de relajación (para reducir los niveles de activación fisiológica), de reestructuración cognitiva (identificando y modificando los pensamientos negativos distorsionados), entrenamiento en asertividad, entrenamiento en habilidades de comunicación y entrenamiento en resolución de problemas.

SUMMARY:

This program aims to eliminate or reduce stress and learn coping strategies for stress.

The program is an open group format, with 8 to 10 employees and consists of 8 sessions with a duration of 2 hours each session. The group will be led by two coordinators, with a participatory methodology and management.

In the group are relaxation techniques (to reduce the levels of physiological activation), cognitive restructuring (identifying and changing distorted negative thoughts), assertiveness training, training in communication skills and training in problem-solving.

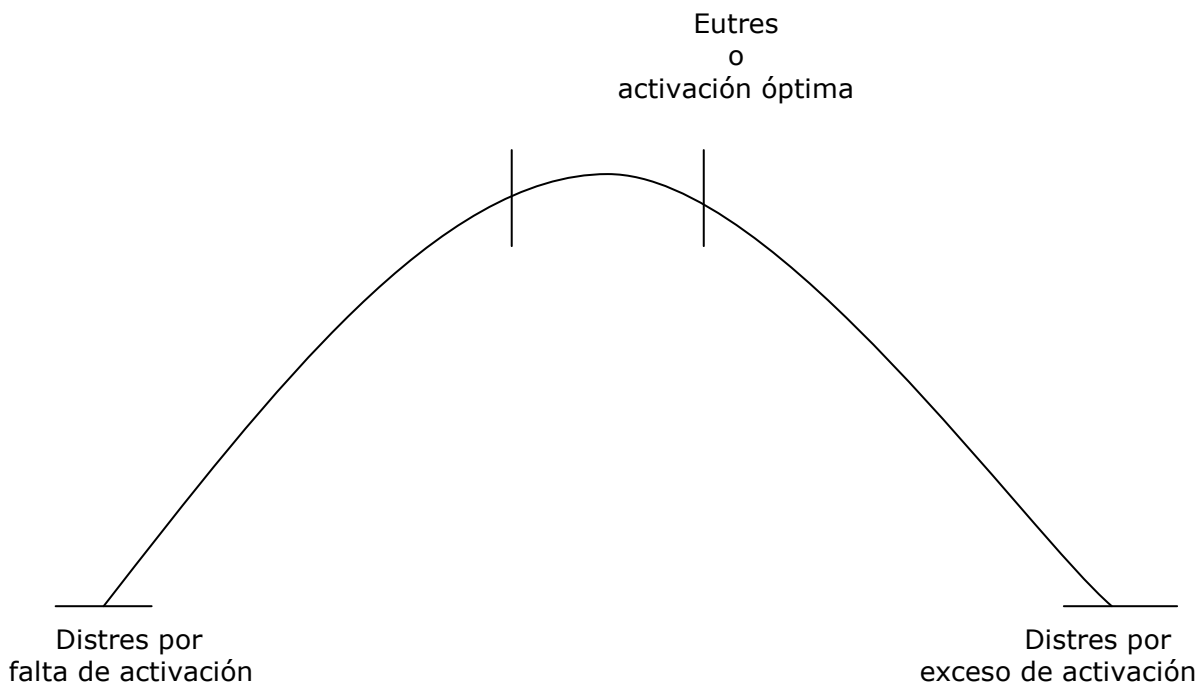
INTRODUCCIÓN

El estrés laboral es un fenómeno, cada vez más frecuente, que está aumentando en nuestra sociedad, fundamentalmente porque los tipos de trabajo han ido cambiando en las últimas décadas. Afecta al bienestar físico y psicológico del trabajador y puede deteriorar el clima organizacional.

Actualmente, por la relevancia de la información en los procesos de producción, precisan esfuerzo mental tareas que tradicionalmente requerían sólo fuerza muscular. Además, el ritmo de trabajo ha ido incrementándose, ya que con un número menor de trabajadores tienen que alcanzarse mejores resultados.

Pero no siempre las respuestas de estrés para hacer frente a las demandas tienen un carácter negativo, ya que muchas veces son necesarias para enfrentarnos a situaciones difíciles y para la supervivencia. Toda persona requiere de niveles moderados de estrés para responder satisfactoriamente no solo ante sus propias necesidades o expectativas, sino de igual forma frente a las exigencias del entorno; y los niveles muy bajos de estrés están relacionados con desmotivación, conformismo y desinterés.

Por eso, se puede realizar la distinción entre eutres o estrés positivo (nivel óptimo de activación para realizar las actividades necesarias en nuestra vida cotidiana) que ejerce una función de protección del organismo y distres o estrés negativo (nivel de activación del organismo excesivo o inadecuado a la demanda de la situación) que provoca disfunciones en la persona.



El estrés es la segunda causa de baja laboral en la Unión Europea, afectando anualmente a cuarenta millones de trabajadores y suponiendo para sus países miembros un coste de veinte mil millones de euros al año en gastos sanitarios, sin contar la pérdida de productividad.

Según la Fundación Europea para las Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo un 28% de los trabajadores europeos padece algún tipo de estrés laboral.

Hay que hacer notar además el factor doble presencia, por el que las mujeres, aparte de realizar su trabajo fuera de casa, suelen realizar y se responsabilizan de la mayor parte del trabajo familiar y doméstico. Esto puede conllevar que las mujeres sean más propensas a sufrir estrés laboral que los hombres.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

Este programa aborda la situación como una circunstancia en la que el trabajador necesita/solicita ayuda en el marco laboral, y es conveniente para la mayoría de los trabajadores porque puede proporcionar ventajas a nivel personal y profesional, ya que la mayoría de los trabajadores pueden verse ante circunstancias laborales que pueden generar estrés.

OBJETIVOS GENERALES:

- Eliminar o reducir el estrés laboral.
- Mejorar el nivel de satisfacción laboral.
- Reducir el absentismo laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar situaciones de estrés laboral.
- Aprender estrategias de afrontamiento de estrés.
- Mejorar la resistencia al estrés.

METODOLOGÍA:

Se les administrará a los trabajadores que realicen el reconocimiento médico-laboral el cuestionario de ansiedad Estado Rasgo (STAI) y el cuestionario de estrés laboral, realizado por Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo en 1993.

Aquellos trabajadores a los que se considere que pueden beneficiarse del programa, se les invitará a participar y a incorporarse al programa de estrés laboral si voluntariamente así lo deciden.

El programa tendrá un formato de grupo abierto, con 8 a 10 trabajadores de diferentes servicios. El programa consta de 8 sesiones con una duración de 2 horas cada sesión.

El grupo será conducido por dos coordinadores, con una metodología vivencial y combinada: por un lado participativa y, por otro, directiva, pero con las estrategias de realizar preguntas abiertas, ejercer la escucha reflexiva, hacer resúmenes de lo que se va verbalizando y destacar los aspectos positivos y de cambio.

El grupo le ofrece un tiempo y espacio donde pueden reflexionar y ventilar los conflictos, y donde es posible reproducir situaciones con otras alternativas para la solución de problemas.

En el grupo no se pretende alcanzar soluciones utópicas sino más bien generar un clima de confianza, de apertura y de sincera comunicación, donde pueda admitirse un cambio de actitud estable.

Se desarrollarán técnicas de relajación (para reducir los niveles de activación fisiológica), de

PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

reestructuración cognitiva (identificando y modificando los pensamientos negativos distorsionados), entrenamiento en asertividad, entrenamiento en habilidades de comunicación y entrenamiento en resolución de problemas.

Antes de la incorporación a la primera sesión de grupo se llevará a cabo una entrevista individual con cada trabajador que se vaya a incorporar al programa, en la que se contextualizará el programa dentro de las actividades del Servicio de Prevención, se les explicarán los objetivos del programa y se presentarán los contenidos y la metodología (duración del programa, frecuencia y duración de las sesiones y las exigencias del programa: puntualidad, confidencialidad,...)

También se les informará sobre el resultado de sus cuestionarios y se les preguntará sobre las expectativas sobre el programa, para ajustarlas a una base real.

La primera sesión de grupo estará dedicada proporcionar información y a reflexionar sobre el estrés laboral: concepto, modelos, consecuencias y prevención.

En la última sesión se reflexionará sobre cómo cada uno de los miembros del grupo valora y analiza la experiencia grupal, porque ofrece un tiempo y espacio donde pueden reflexionar y donde es posible reproducir situaciones con otras alternativas para la solución de problemas. Es una situación abierta donde se pueden utilizar técnicas como instrucciones (explicaciones claras y concretas que se dan a los miembros del grupo sobre el tema de cada sesión y su objeto), modelado (consiste en hacer una demostración de los patrones de conducta adecuados), ensayo o rol playing (miembros del grupo simulan una situación real) y un campo donde pueden emerger los comportamientos negados por el trabajador y donde pueden compartir temores, deseos y esperanzas. Además se puede facilitar un cambio de identificaciones que permita comprender la pauta de comportamiento de cada miembro.

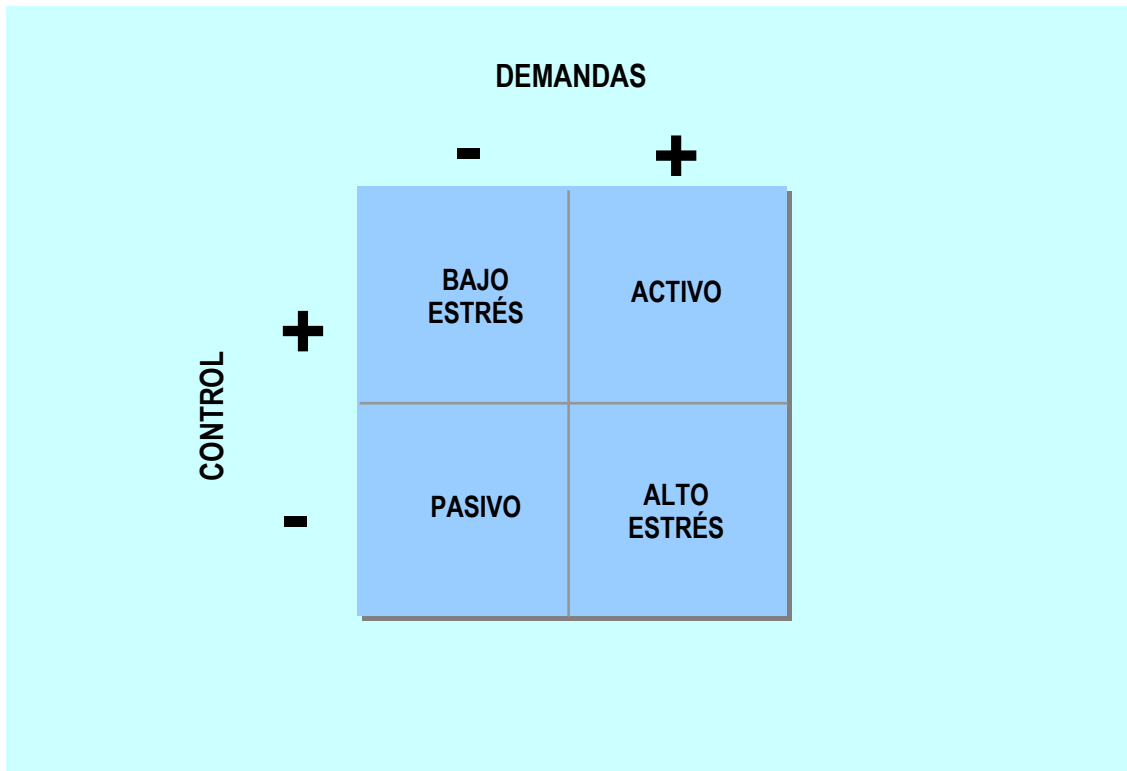
DESCRIPCIÓN DE LAS SESIONES

1ª SESIÓN.

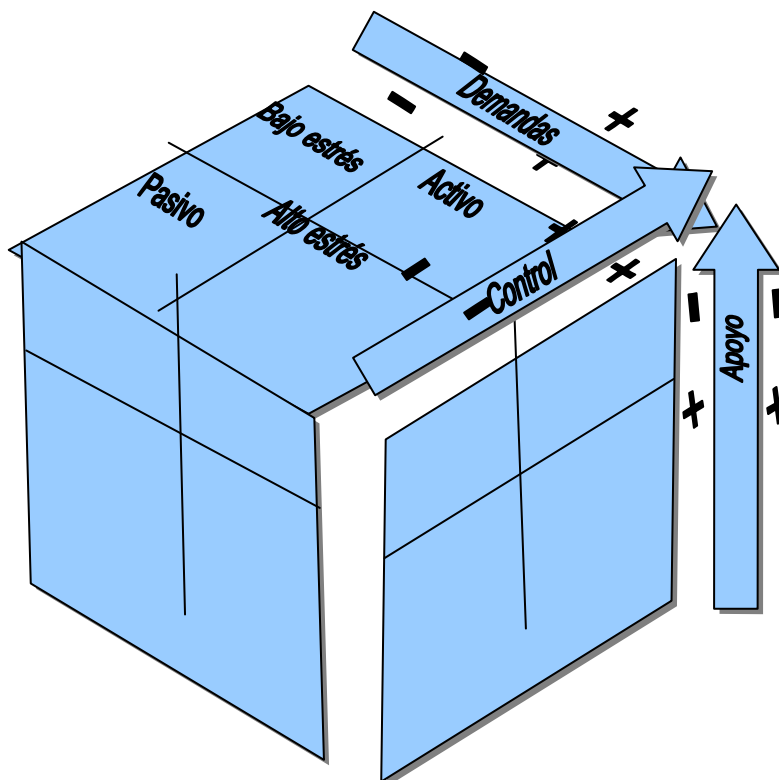
1. Presentación del programa y de los participantes
2. Informar sobre el estrés laboral, etiología y consecuencias.
3. Entrenamiento en relajación muscular.

Llamamos estrés laboral a un conjunto de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y del comportamiento del trabajador a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, el entorno o la organización del trabajo.

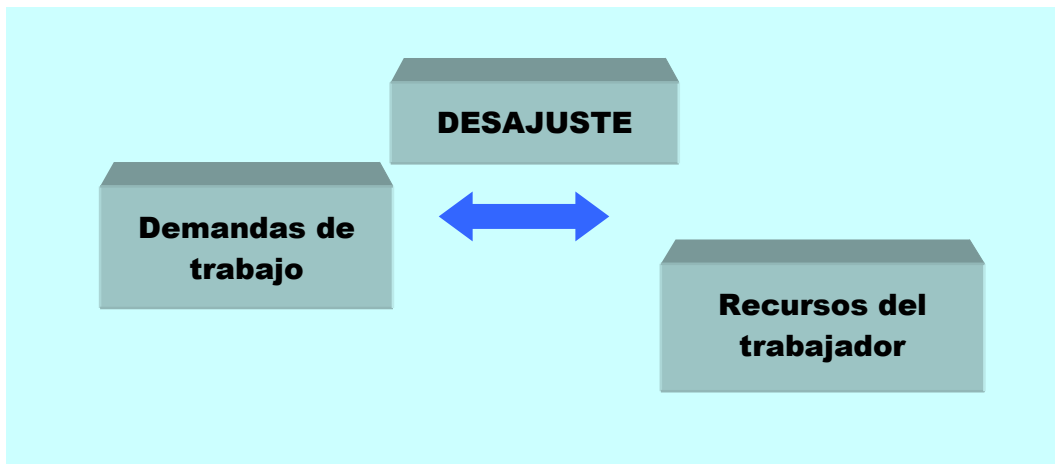
Se han buscado distintas explicaciones a cómo se genera el estrés laboral. Así, se ha visto como el resultado de la interacción entre las demandas en el trabajo y control que el trabajador ejerce sobre él. El estrés laboral o alto estrés surge cuando las demandas del trabajo son altas y, al mismo tiempo, la capacidad de control de toma de decisiones (por falta de recursos) es baja. Además otras posibles relaciones entre las demandas y el control son el bajo estrés (baja demanda y alto control), el activo (alta demanda y alto control) y el pasivo (baja demanda y bajo control).



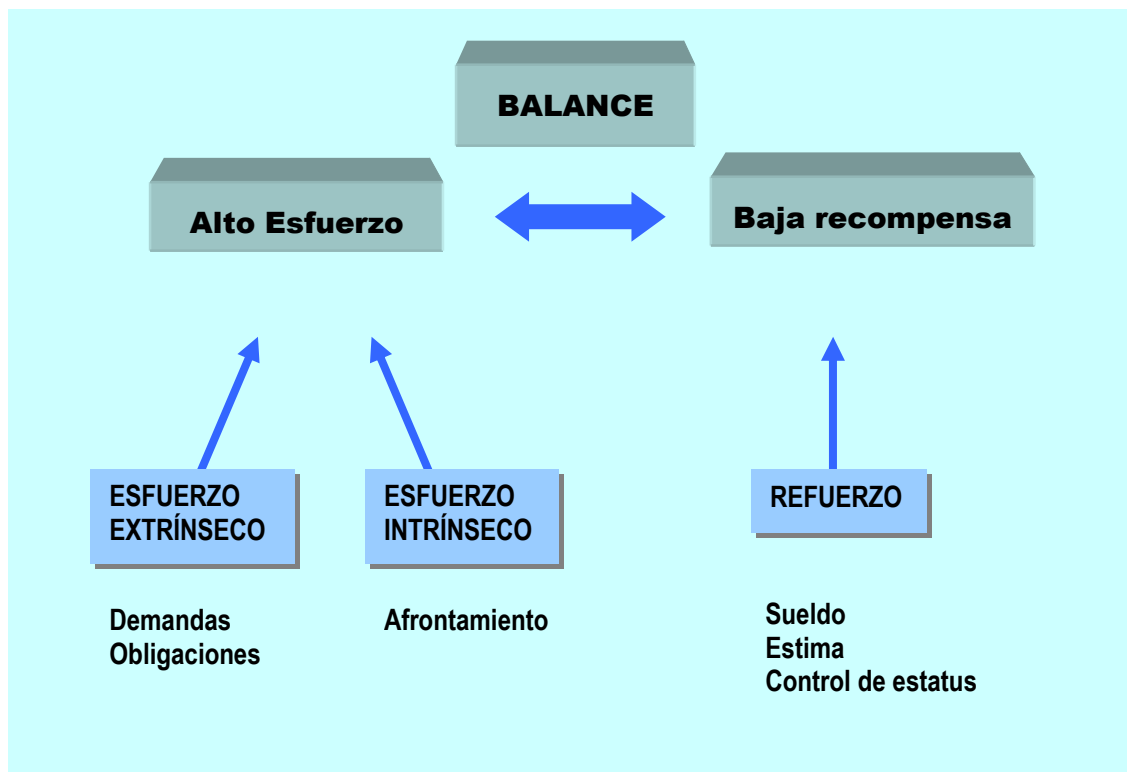
También se ha visto como la interacción entre las demandas de trabajo, el control del trabajador y el apoyo social, de tal forma que un nivel alto de apoyo social (ayuda que pueden dar los superiores y compañeros de trabajo) en el trabajo disminuye el efecto del estrés, mientras un nivel bajo lo aumenta.



También el estrés laboral puede ser debido al desajuste entre las demandas del entorno y los recursos de los trabajadores para afrontarlas, es decir a la falta de ajuste entre las habilidades y capacidades de trabajador y las exigencias y demandas del trabajo que desempeña.



Incluso se ha observado que el estrés laboral se produce cuando el trabajador realiza un alto esfuerzo y recibe una baja recompensa. El alto esfuerzo en el trabajo puede ser extrínseco (demandas y obligaciones) o intrínseco (alta motivación con afrontamiento). Y la baja recompensa está en función de tres tipos de recompensas fundamentales: dinero, estima, y control del status. El estrés laboral se produce porque existe una falta de balance (equilibrio) entre el esfuerzo y la recompensa obtenida.



1. Los relacionados con el condiciones ambientales y diseño del puesto de trabajo (ruido, iluminación, temperatura, mobiliario, maquinaria, espacio disponible, etc.)
2. Los relacionados con la organización laboral (estilo de mando y comunicación, participación en la toma de decisiones, promoción, formación, reconocimiento).
3. Los relacionados con el puesto de trabajo (turnos, carga de trabajo, control, capacidad del trabajador, el feedback de la tarea).
4. Los relacionados con el desempeño de rol del trabajador (conflicto de rol, ambigüedad del rol, sobrecarga del rol, responsabilidad, etc.)
5. Los relacionados con las relaciones interpersonales en el trabajo.

Las alteraciones físicas que pueden ser consecuencia de la respuesta inadaptada del organismo ante los agentes estresantes laborales pueden ser: trastornos gastrointestinales, trastornos cardiovasculares, trastornos respiratorios, trastornos endocrinos, trastornos dermatológicos, trastornos musculares y alteraciones en el sistema inmune.

Entre los efectos psicológicos negativos producidos por el estrés laboral se encuentran: la preocupación excesiva, la incapacidad para tomar decisiones, la sensación de confusión, la incapacidad para concentrarse, la dificultad para mantener la atención, los sentimientos de falta de control, la sensación de desorientación, los frecuentes olvidos, los bloqueos mentales, la hipersensibilidad a las críticas, el mal humor, la mayor susceptibilidad a sufrir accidentes y el consumo de tóxicos.

El mantenimiento de estos efectos puede provocar el desarrollo de trastornos psicológicos asociados al estrés. Entre los más frecuentes están: trastornos del sueño, trastornos de ansiedad, fobias, drogodependencias, trastornos sexuales, depresión y otros trastornos afectivos, trastornos de la alimentación, trastornos de la personalidad y trastornos esquizofrénicos.

Entre los signos o manifestaciones externas a nivel motor y de conducta estarían: hablar rápido, temblores, tartamudeo, imprecisión al hablar, precipitación a la hora de actuar, explosiones emocionales, voz entrecortada, comer excesivamente, falta de apetito, conductas impulsivas, risa nerviosa y bostezos frecuentes.

PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Todas estas consecuencias deterioran la calidad de las relaciones interpersonales, tanto familiares como laborales, pudiendo provocar la ruptura de dichas relaciones.

También el estrés laboral puede inducir a la enfermedad, al absentismo laboral, al aumento de los accidentes, a la incapacidad laboral, crear un mal ambiente de trabajo, a juicios erróneos de la vida profesional y privada, al descenso de la productividad, al aumento de los cambios de puestos, a la disminución de la creatividad, al bajo rendimiento, a la agresividad en el trabajo y al empeoramiento de la calidad de vida y del bienestar.

Por tanto, hay que tener en cuenta que el riesgo de estrés laboral en las organizaciones lo indican la disminución de la producción (calidad, cantidad o ambas), la falta de cooperación entre compañeros, el aumento de peticiones de cambio de puesto de trabajo, la necesidad de una mayor supervisión del personal, el aumento de quejas en los clientes, el empeoramiento de las relaciones humanas, la falta de orden y limpieza, el aumento del absentismo, el incremento de incidentes y accidentes, el aumento de quejas al servicio médico y el abuso de tabaco, alcohol o medicamentos.

2ª SESIÓN.

1. Análisis y autoobservación de la conducta en el trabajo.
2. Entrenamiento en relajación muscular.

En este módulo se les indica a los miembros del grupo que las respuestas de estrés son tan variadas y tan características de cada uno que lo primero que hay que hacer para modificarlas es saber cuáles son, es decir, detectar las respuestas de estrés que cada uno tiene en su repertorio y que quiere modificar. Para ello es necesario autoobservarse en el trabajo, utilizando un registro: en el que se escribe la situación de estrés laboral, lo que se piensa en esa situación, lo que se siente y lo que se hace. Sería absurdo intentar controlar el estrés si no se sabe cómo se manifiesta en cada uno y las consecuencias que tiene.

REGISTRO DE AUTOOBSERVACIÓN DE SITUACIÓN DE ESTRÉS LABORAL

SITUACIÓN	QUÉ PIENSO	QUÉ SIENTO	QUÉ HAGO

También se cumplimentará un inventario de respuestas de estrés con los tres sistemas de respuestas de estrés: Respuestas cognitivas o de pensamiento (son aquellas ideas o pensamientos que tenemos en situación de estrés), respuestas fisiológicas (son las sensaciones que experimentamos en nuestro cuerpo y que a primera vista parece que son automáticas, como el pulso, la respiración...) y las respuestas motoras (son las acciones que realizamos y dan la impresión de estar bajo nuestro control). Las tres respuestas influyen y son influidas por las demás.

También hay que tener en cuenta el grado de activación del estrés laboral que se siente. Se tomará registro del grado de activación y se utilizará la regleta de grado de activación: consiste en una regleta marcada del 0 al 10, en el que el sujeto marcara con una puntuación su situación de estrés laboral más estresante y en el otro extremo la más relajada.

Regleta de grado de activación

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

REGISTRO CON GRADO DE ACTIVACIÓN

SITUACIÓN	QUÉ PIENSO	QUÉ SIENTO	QUÉ HAGO	GRADO DE ACTIVACIÓN

3ª SESIÓN.

1. Técnicas fisiológicas de afrontamiento del estrés
2. Entrenamiento en relajación por inducción y respiratoria.

En este módulo se aprende a detectar que nuestras respuestas ante diferentes situaciones en el medio laboral y a evaluar cuáles de ellas son de estrés en el trabajo. Respuestas tanto a nivel fisiológico (taquicardia, sudoración, tensión muscular...) como cognitivo (pienso que mi jefe me pone nervioso y empiezo a anticipar que me lo nota y que lo voy a hacer mal) y motor (me muevo mucho, tartamudeo...).

El comportamiento es todo lo que piensa, lo que se siente y lo que se hace.

Las respuestas fisiológicas que aparecen cuando nos alteramos son propias de cada uno, aunque las más comunes son. Aumento del ritmo cardiaco, sudoración, dilatación de las pupilas, tensión muscular y respiración agitada, entre otras. Para contrarrestar estas reacciones desagradables es necesario aprender a reconocer las sensaciones de tensión y las de relajación, y aprender las técnicas de relajación.

El entrenamiento en técnicas de relajación puede ayudar a afrontar las situaciones de estrés, ya que estas técnicas enseñan a controlar los efectos fisiológicos negativos del estrés. Se basa en que la relajación es lo opuesto al estrés, lo opuesto al nerviosismo o a la tensión y además es incompatible con el estrés. Si se consigue estar relajado nuestro estrés desaparecerá o disminuirá., ya que la relajación produce cambios fisiológicos en el organismo opuestos a los producidos en situaciones de estrés: descenso de la tasa cardiaca, descenso del pulso, descenso de la tasa respiratoria y reducción de la tensión muscular.

4ª SESIÓN.

1. Técnicas cognitivas de afrontamiento del estrés (detección y cambio de creencias, ideas y pensamientos irracionales).
2. Entrenamiento en relajación muscular.

En este módulo se aborda cómo la respuesta cognitiva influye en los niveles. Lo que pensamos (nuestros juicios y opiniones) pueden generar alteraciones emocionales desproporcionadas. Para guiar nuestro comportamiento es más adecuado basarse lo más posible en observaciones de la realidad y no en juicios u opiniones, ya que las observaciones son reales y dan lugar a comportamientos adecuados.

La técnica de desmontaje de pensamiento o ideas irracionales parte de la base de que no son las situaciones en sí las causantes del estrés sino que tienen especial importancia los pensamientos. Es decir, la culpa de sentir estrés la tienen la forma de cómo interpretamos las situaciones y sus consecuencias. Por tanto hay que detectar los pensamientos o creencias irracionales que llevan a las emociones y conductas perturbadoras. Los pensamientos irracionales tienen las características de hacernos sentir mal, de hacernos ver la realidad distorsionada y de no permitirnos conseguir nuestros objetivos.

Los errores que cometemos al interpretar lo que nos pasa es el causante del malestar que sentimos. Los errores que cometemos se deben a los pensamientos irracionales que podemos tener como *imperativos* (son aquellos pensamientos que implican exigencia sobre nuestro comportamiento y suelen comenzarse por palabras como "debo de" "tengo que"), *catastróficos* (son los pensamientos desmedidos que se usan para exagerar el carácter negativo de las situaciones y suelen utilizarse frases como "esto es terrible" "esto es tremendo" "esto es horroroso"), *acientíficos o de generalización* (son aquellos pensamientos que utilizamos no basados en la observación de la realidad. Estos pensamientos se expresan a través de palabras como "jamás", "nunca", "siempre", "todo") y de *necesidad psicológica* (son los pensamientos dirigidos a la búsqueda de una necesidad no primaria como "no puedo estar bien si no consigo ese trabajo..." "necesito ese nivel, esa jefatura...").

Se observa que todas las ideas irracionales pueden agruparse en tres clases:

- Ideas irracionales sobre uno mismo ("yo debo..." o "yo necesito...").

PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

- Ideas irracionales sobre los otros ("él debe..." o "tú debes...").
- Ideas irracionales sobre el mundo ("el mundo debe..." o "la vida debe...").

Los errores pueden ser de:

Generalización: porque una vez haya ocurrido algo, generalizamos a todas las veces.

Filtrado: se juzga o interpreta una situación, persona, etc., sólo en base a una pequeña parte o característica de la misma.

Polarización: se interpreta cualquier cosa o situación en forma extrema, sin término medio. O lo que sea nos sale perfecto o nos ha salido fatal, un fracaso.

Catastrofismo: Se exageran las consecuencias de algún acontecimiento.

Inferencia arbitraria: A partir de un pequeño detalle se extrae una conclusión.

Es conveniente registrar y escribir la situación estresante, lo que pienso y lo que siento en esa situación., y qué pensamiento sería más adecuado y que daría lugar a un nuevo sentimiento, es decir, el pensamiento racional, aquel que es cierto y realista, que describe la realidad tal como es, sin exageraciones, que no está planteado en términos de necesidad, que produce emociones moderadas de baja intensidad y corta duración y ayuda a conseguir las metas.

SITUACIÓN	PENSAMIENTO IRRACIONAL	SENTIMIENTO

Es decir, que las creencias o ideas irracionales son entre otras:

1. Es necesario ser amado y aprobado por todo el mundo.
2. Es necesario ser muy competente y autosuficiente.
3. Cada persona tiene lo que se merece.
4. Debemos sentirnos tristes y apenados cuando las cosas no van como se desea.
5. La desgracia humana viene del exterior y las personas tienen poca o ninguna capacidad para controlarla.
6. Es más fácil evitar ciertas responsabilidades y dificultades de la vida, que hacerlas frente con la disciplina de uno mismo.

PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

7. Tenemos que depender de los demás, concretamente de alguien más fuerte.
8. Es inevitable que lo que nos ocurrió en el pasado siga afectándonos en el presente.
9. Debemos preocuparnos por los problemas de los demás.
10. Existe una solución perfecta para cada uno de los problemas humanos.

SITUACIÓN	PENSAMIENTOS IRRACIONALES	PENSAMIENTOS RACIONALES

Para ello puede utilizarse la técnica de debate. En el debate consiste en una serie de preguntas para contrarrestar los pensamientos irracionales y así poder sustituirlos por pensamientos racionales. Se utilizan tres tipos de preguntas:

- a. Preguntas encaminadas a conocer la evidencia o certeza del pensamiento, es decir, encaminadas a evaluar el ajuste a la realidad.
 - b. Preguntas encaminadas a evaluar la magnitud de las consecuencias, en caso de que el pensamiento fuera cierto.
 - c. Preguntas que intentan evaluar los efectos de pensar de esa manera.
- y el siguiente cuadro.

REGISTRO A-B-C-D-E

A SITUACIÓN	B- PENSAMIENTOS IRRACIONALES	C- EFECTOS EMOCIONALES Y CONDUCTUALES	D- DEBATE. PENSAMIENTOS RACIONALES	E- EFECTOS EMOCIONALES Y CONDUCTUALES

5ª SESIÓN.

1. Técnicas cognitivas de afrontamiento del estrés (parada de pensamiento y autoinstrucciones).
2. Entrenamiento en relajación por inducción y respiratoria.

La técnica de parada de pensamiento se basa en que un estímulo externo puede que desaparezcan los pensamientos automáticos y repetitivos que podemos tener y que no sirven para nada, y a los que doy muchas vueltas en la cabeza, y que suelen ir acompañados de un estado emocional alterado. Para que desaparezcan es necesario ayudarnos de un estímulo externo como una palmada, un pellizco, junto con la palabra *basta, para, stop...* Además como estos pensamientos son difíciles de interrumpir por mucho tiempo es necesario hacer algo más: pensar en algo agradable, en las vacaciones, en amigos o comenzar una actividad que necesite cierta concentración o en realizar algo que nos distraiga oír música, llamar por teléfono...

El entrenamiento autoinstruccional es una técnica cognitiva de cambio de comportamiento en la que se modifican las autoverbalizaciones (verbalizaciones internas o pensamientos) que un sujeto realiza ante cualquier tarea o problema, sustituyéndolas por otras que, en general, son más útiles para llevar a cabo dicha tarea.

Las autoinstrucciones son como el dialogo que mantiene una persona consigo misma y de forma ininterrumpida, desde que se levanta hasta que se acuesta. Son una serie de afirmaciones para uno mismo, en las que nos decimos lo que hemos de pensar y creer e incluso cómo comportarnos.

Para utilizar la técnica de las autoinstrucciones hay que tener en cuenta tres momentos distintos en los que habrá que intervenir: "antes" de que suceda la situación estresante, "durante" la situación estresante y "después" de sucedida la situación estresante.

Antes (me pregunto: cuál es el problema, qué tengo que hacer...)

Durante (me digo: puedo conseguirlo, puedo manejar la situación correctamente, voy a respirar lentamente).

Después (me autorrefuerzo, me digo: lo he hecho muy bien, he controlado la situación, he tenido éxito).

Es conveniente realizar un registro de las situaciones que generen estrés en el trabajo y de las autoinstrucciones que se dan antes, durante y después. También prepara un listado de autoinstrucciones que predispongan positivamente para afrontar el día en general y otro listado de autoinstrucciones para afrontar situaciones específicas, difíciles o desagradables.

La práctica de autoinstrucciones a través de la repetición voluntaria pretende automatizar o incorporar un sistema de creencias, pensamientos racionales de forma que cuando surjan los irracionales se encuentren con más facilidad el pensamiento racional alternativo; así como aumentar la frecuencia de emociones agradables y disminuir las emociones negativas y afrontar situaciones desagradables o difíciles.

REGISTRO DE SITUACIÓN ESTRESANTE Y DE AUTOINSTRUCCIONES

SITUACIONES	AUTOINSTRUCCIONES
	<p>Antes</p> <p>Durante</p> <p>Después</p>

6ª SESIÓN

1. Asertividad
2. Entrenamiento en relajación muscular.

La asertividad se define como "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atender contra los demás. Negociando con ellos su cumplimiento". En una línea se puede ver el continuo: estilo pasivo, asertivo y agresivo. Con estilo pasivo se evita decir o pedir lo que quiere o se desea; con estilo agresivo se descalifica al realizarlo de forma violenta.



Ni el estilo pasivo, ni el estilo agresivo son apropiados para reducir el estrés.

Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. Pero cuando la ansiedad y el miedo son demasiado grandes hasta el punto de que nos dificultan o impiden expresar nuestros deseos, hemos de plantearnos una estrategia para superarla.

El estilo asertivo significa que en las relaciones que se mantienen con los demás se puede hacer uso de los derechos y defenderlos cuando se crea que estos están siendo vulnerados.

PROGRAMA DE MANEJO Y PREVENCIÓN DEL ESTRÉS LABORAL

Las características de los diferentes estilos son:

PASIVO	ASERTIVO	AGRESIVO
Mira hacia abajo.	Mantiene contacto visual.	Mirada fija y desafiante.
Voz baja.	Tono de voz firme.	Tono de voz alto.
Tono de voz vacilante.	Postura relajada.	Habla rápido.
Niega o quita importancia a lo que dice.	Habla en primera persona (pienso, quiero, siento...).	Invade el espacio personal del otro.
No le respetan sus derechos.	Gestos adecuados.	Descalifica con el gesto.
Se aprovechan de él.	Respetan los derechos del otro.	Descalificaciones verbales.
No consigue sus objetivos.	Puede conseguir sus objetivos.	No respeta los derechos del otro.
Se siente frustrado, desgraciado, herido, ansioso...	Se siente bien consigo mismo, tiene confianza en sí mismo.	Se aprovecha del otro.
Deja elegir al otro.		Puede alcanzar sus objetivos a expensas del otro.

Se utilizará el listado de derechos y se reflexionará sobre ellos.

Un método para expresar deseos u opiniones es el de cuatro pasos:

1. Describir la situación que disgusta del otro o que se quiere que cambie ("cuando supervisas mis informes y me dices que yo no sé enfocarlo ni expresarlo.....").
2. Expresar los sentimientos en primera persona, sin acusar al otro ("Yo me siento descalificado").
3. Pedir al otro el cambio concreto de conducta ("me gustaría que dejaras de hacer esos comentarios sobre mi trabajo").
4. Agradecer al otro su atención ("me alegro de que me hayas escuchado").

Se utilizan técnicas verbales como el disco rayado y el banco de niebla: su elección dependerá de la situación a la que nos enfrentemos, a nuestras intenciones y a las de nuestros interlocutores:

Disco rayado: Consiste en la repetición tranquila de palabras que expresan nuestros deseos una y otra vez, ante la insistencia de otros por acceder a los suyos. Evita tener que poner excusas falsas y nos ayuda a persistir en nuestros objetivos. Por ejemplo, si nuestro jefe no nos escucha, repetiremos una y otra vez, reclamándole su atención.

Banco de niebla: Consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que se puede estar de acuerdo con lo que el antagonista esté diciendo. Se puede estar de acuerdo en parte o en principio, para después mantener nuestra postura, puesto que también tenemos motivos para hacerlo. Se puede realizar utilizando expresiones como "es posible que yo no haga a veces bien mi trabajo" o "quizá tengas razón en que..." o "puede ser que..." como respuesta a jefe que dice: "haces mal el trabajo". Para después finalizar con expresiones como "...pero lo siento, no puedo hacer eso" o "...pero no, gracias" o "... pero yo creo que no es así".

7ª SESIÓN.

1. Habilidades de comunicación.
2. Entrenamiento en relajación por inducción y respiratoria.

La mayoría de los conflictos en las relaciones interpersonales son consecuencia de una deficiente comunicación.

En el proceso de enviar y recibir mensajes, la comunicación puede fallar porque:

El *emisor* utiliza un tono elevado, una posición amenazante y muy próxima o una mala expresión.

El *mensaje* ("no te aguanto" "nunca harás nada positivo", "siempre estás haciendo tonterías"...; es un ataque verbal con insultos, reproches, amenazas, humillaciones, comparaciones; o viene cargado de sarcasmo e ironía ("tú no eres precisamente un santo", "tú lo confundes todo").

El *receptor* interpreta mal el mensaje porque está bloqueado o, simplemente, decodifica mal el mensaje. A las personas que tienen tendencia a irritarse es conveniente enviarles mensajes claros positivos o a lo sumo neutros.

Hay que tener en cuenta la comunicación no verbal: aquellas conductas observables que utilizamos durante la comunicación que acompañan, ayudan o potencian el contenido verbal, si lo hay.

Las señales no verbales sirven para expresar:

Repetición (reproducción con gestos de lo expresado verbalmente).

Contradicción (Expresión antagónica entre los componentes verbales y no verbales).

Sustitución (la conducta no verbal puede sustituir a los mensajes verbales mediante el uso de gestos conocidos por un determinado grupo cultural).

Complementariedad (las funciones complementarias de la comunicación no verbal sirven como señal de las actitudes o intenciones de una persona respecto a la otra. Son indicadores de emoción, agrado, desacuerdo, agresividad, conciliación. Pueden ser expresados mediante sonrisa, postura...

Acentuación (demarcación de una expresión verbal. Énfasis).

Componentes no verbales:

Referidos a la cabeza (contacto visual, expresión facial -sonrisa- o movimientos de cabeza).

Referidos al cuerpo (movimientos espontáneos -gestos de brazos-, contacto físico, postura, distancia

Cuando entre dos personas se ha bloqueado la comunicación por un mal entendido y la relación se ha vuelto tensa, sólo hay tres soluciones: continuar igual, romper la relación o mejorarla. Si después de valorar las duras consecuencias de las dos primeras soluciones optamos por mejorar la relación, hemos de adoptar las siguientes actitudes:

1. Encontrar un tema de conversación para iniciar la comunicación. Podemos empezar hablando de los intereses de la otra persona, de sus aficiones, de aquello que le entusiasma, etc. Nunca empezar por el tema polémico que nos enfrenta.
2. Elige el momento y el lugar para abordar el tema polémico. Es conveniente decirle a la otra parte: "tenemos que hablar de un tema importante, ¿cuándo te va bien?"

Para minimizar los errores de comunicación hay que entrenar en dos de las habilidades básicas de comunicación: Emitir mensajes en primera persona y la escucha activa.

1. Emitir mensajes en primera persona.

Es mucho más efectivo exponer cómo nos sentimos y cómo nos afecta lo que el otro hace, que atacarle reprochando, insultando o echándole la culpa de lo que nos pasa. En vez de decir "tú me alteras" "tú no haces nada" es mejor hablar en primera persona diciendo cómo me siento yo, qué situación me afecta y cómo me gustaría que actuase el otro.

El esquema de los mensajes en primera persona sería:

1. Me siento...
2. Cuando tú haces o dices (describir lo que sucede exactamente)...
3. Me gustaría que...

Ej. Me siento ofendido cuando te hablo y tú cierras la puerta y te vas, me gustaría que cuando te hablo me mirases a los ojos y me escuchases.

2. La escucha activa

Las personas se sienten bien cuando perciben que se les escucha. Si quieres que te escuchen empieza por hacerlo tú misma.

Condiciones previas:

- Expresión facial de atención. Mostrar empatía.
- Establecer contacto visual con el otro (mirada directa)
- Postura adecuada, incorporada y dirigida al otro, gestos acogedores, guarda la distancia mínima (45 cms.)

La escucha activa es el resultado de las siguientes acciones:

- 1ª.- Mostrar interés, con señales de aprobación o desaprobación "sí, sí" o "ya, ya" o "creo que no". Para favorecer que el otro se exprese puedes utilizar palabras neutras "vaya" o "bueno"
- 2ª Respuestas de reconocimiento. "claro", "tienes razón" "ya veo".
- 3ª.- Clarificar. Para aclarar lo dicho se puede preguntar, pero sin instigar "¿y que hiciste en ese momento?".
- 4ª.- Parafrasear. Para demostrar que estas comprendiendo, puedes repetir las ideas y los hechos básicos. "Entonces cuando te insultó tú empezaste..."
- 5ª.- Reflejar. Para manifestar que se entiende sus sentimientos, se puede reflejar los sentimientos del que habla. "si que duele que te insulten"
- 6ª.- Resumir. Para ayudar a la otra persona a secuenciar los hechos y resaltar las ideas importantes, se pueden realizar resúmenes aclaratorios. "A ver si lo he entendido, primero tú estabas..... después llegó él y te insultó, entonces tú ..."

RECIBIR CRÍTICAS

Cuando alguien te critica o desaprueba puedes:

- 1º.- Frenar la tendencia a enfadarte tú también. Piensa que tiene un mal momento y que está alterado, pero tú no te vas a alterar.
- 2º.- Tratar de comprender su punto de vista pidiéndole detalles. Deja que hable y explique su punto de vista. Escúchale atentamente, pídele aclaraciones y reformula lo que siente y piensa, preguntándole si lo has comprendido bien. "veo que está muy disgustado" "lo que te ha enfadado ha sido...."
- 3º.- Mostrarte de acuerdo en lo posible. Para calmar a una persona que está alterada conviene mostrarse de acuerdo con ella en todo o en parte y pensar que tiene derecho a ver las cosas como las ve, o que es lógico que esté irritada, dad su percepción de las cosas.
- 4º.- Cuando esté calmado explica tu punto de vista, y si hay algún problema busca una solución. Una vez se tranquilice, será el momento de exponerle cómo ves tú las cosas.

EXPRESAR CRÍTICAS

Para expresar críticas es conveniente:

1. Describir objetivamente el comportamiento objeto de la crítica ("cuando tú...").
2. Expresar el sentimiento que nos produce el comportamiento ("yo me siento...").
3. Expresar algo positivo de la otra persona ("normalmente haces bien...").
4. Expresar entendimiento ("entiendo que para ti...").
5. Aceptar alguna responsabilidad ("a lo mejor yo...").

6. Hacer una petición de cambio ("me gustaría...").
7. Pedir sugerencias al otro ("a ti se te ocurre como arreglar...").
8. Proponer una solución ("podríamos solucionarlo...").

RECHAZAR PETICIONES

Las personas que nos rodean intentan con frecuencia que hagamos cosas que no queremos hacer, insistiendo una y otra vez, ofreciéndonos muchas razones, criticándonos o intentando que nos sintamos culpables por negarnos.

Las consecuencias que tenemos cuando no sabemos decir "no" de forma adecuada es que:

- Te sientes mal cuando haces lo que no te gusta o te perjudica.
 - No expresas lo que sientes y te encuentras incómodo
 - Se aprovechan de ti y te consideran fácil de convencer.
 - Consigues amigos falsos que pronto te rechazarán.
- Por tanto, es conveniente
- Ser capaz de rechazar peticiones con naturalidad y sin sentirse culpable por ello.
 - Sentirse responsable de tomar sus propias decisiones.
 - Tener seguridad en sí mismo.
 - Defenderse de las personas que pretenden utilizarte sin respetar tus derechos y sentimientos.
- 1º Antes de responder, analiza la situación. Asegúrate bien de lo que te piden. Solicita aclaraciones, tomate un tiempo para responder y si no te conviene,
- 2º Expresa la negativa de forma clara, breve y amable. No dar demasiados rodeos. Usar expresiones claras y firmes "lo he decidido y no voy a ir..." "me sentiría mal si hiciera lo que me pides". También podemos usar la empatía "comprendo que te gustaría que te dejara mi ordenador, pero...."
 - 3º Usar la técnica sandwich para ser amables al rechazar peticiones. Consiste en decir algo positivo antes y después de rechazar la petición "gracias por invitarme, hoy no puedo ir, pero podemos quedar otro día".

CÓMO NEGOCIAR

La habilidad para negociar implica:

- Capacidad de escucha y diálogo.
- Capacidad de síntesis.
- Capacidad de persuasión.
- Capacidad de empatía.
- Capacidad de previsión y demora de la recompensa.

Pasos:

1. Definir la situación problema, describiendo concretamente la diferencia de objetivos entre las partes.
2. Comunicar mi opinión acerca del problema.
3. Preguntar a la otra persona su opinión.
4. Escuchar abiertamente su respuesta.
5. Pensar sobre porqué la otra persona se siente así.
6. Sugerir un arreglo, un término medio. Exponer lo que estoy dispuesto a ofrecer o conceder.
7. Escuchar lo que el otro está dispuesto a ofrecer.
8. Ver mis limitaciones: Flexibilidad-rigidez.
9. Llegar a un acuerdo.

8ª SESIÓN.

1. Técnica de resolución de problemas.
2. Entrenamiento en relajación muscular.

Con frecuencia no se resuelven los problemas porque no se es capaz de plantearse las metas y no se sabe poner solución a los obstáculos que van apareciendo conforme se acerca la meta. Esta incapacidad de resolver problemas es una frecuente causa de estrés en el trabajo.

La técnica de resolución de problemas consiste en seguir pasos sistemáticos para buscar una solución de los problemas eficaz.

- a. Definir el problema operativamente y concretar el objetivo de forma adecuada. Es decir, evitando conceptos abstractos y describiendo objetivamente lo que ocurre, señalando con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Hay que recoger el máximo de información del problema. Al describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, se verá el problema de forma más clara. Los problemas se definen, describen y abordan de uno en uno.
- b. Buscar alternativas de solución (para buscar las distintas formas de solucionar un problema o alternativas se puede pensar en todas las alternativas que se nos ocurran incluidas las más disparatadas, es decir, se realizará lo que se llama una tormenta de ideas).
- c. Valorar consecuencias (las consecuencias de cada alternativa se valoran a corto y a largo plazo, y a cada una de ellas se le otorgará una puntuación del 0 al 10).
- d. Toma de decisión. Se elige la alternativa que se cree más adecuada.
- e. Poner en práctica la alternativa elegida (la alternativa elegida tiene que ser realizable y observable, y con un plazo determinado de tiempo para ejecutarla).
- f. Evaluar los resultados. Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deben observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas?.
- g. Probar otra alternativa si no se obtiene los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

- BECK, A. T. y FREEMAN, A. *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*. Barcelona: Paidós. 1995
- BISHOP, S. *Desarrolle su asertividad*. Madrid: Gedisa. 2000.
- CARO, I (Comp.). *Manual de psicoterapias cognitivas. Estado de la cuestión y procesos psicoterapéuticos*. Barcelona: Paidós. 1997.
- CAUTELA J. R., GRODEN J. *Técnicas de Relajación*. Barcelona: Martínez Roca. 1989.
- D'ZURILLA, T. J. *Terapia de resolución de conflictos*. Bilbao: DDB. 1993
- ELLIS, A. Y GRIEGER, R. M. (Eds.). *Manual de Terapia Racional- Emotiva*. Bilbao: DDB. 1986.
- ELLIS, A. Y DRYDDEN, W. *Práctica de la Terapia Racional-Emotiva*. Bilbao: DDB. 1987.
- FERNÁNDEZ ABASCAL, E. y JIMÉNEZ, M. P. *Control del Estrés*. Madrid: UNED Ediciones. 2002.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. NTP 349. *Prevención del estrés: Intervención sobre el individuo*. Madrid: INSHT. 1994.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. *Estrés Laboral*. Documentos divulgativos. Servicio de Publicaciones: Madrid: INSHT. 2001.
- LAZARUS. R. S y FOLKMAN, S. *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Martínez Roca. 1986.
- MAHONEY, M. J. (Ed.). *Psicoterapias cognitivistas y constructivistas: Teoría, investigación y práctica*. Bilbao: DDB. 1997.
- MANSILLA IZQUIERDO, F. *Manual de riesgos psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica*. <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/> 2009.
- MEICHENBAUM, D. *Manual de inoculación de estrés*. Barcelona: Martínez Roca. 1987.
- PEIRÓ, J.M. *Desencadenantes del Estrés Laboral*. Madrid: Eudema. 1993.
- PEIRÓ, J. M. *El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva*. Sección Técnica. Madrid: INSHT. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. 2006.