





**¿Cómo afrontar el estrés laboral?**



# ¿Cómo afrontar el estrés laboral?



Fernando D. Rubio Alcalá

Consejo Editorial: Dra. Lastenia María Bonilla Sandoval. Dra. en Educación e investigadora del Instituto de Educación en Educación, Universidad de Costa Rica.  
Licda. Kattia Alvarado Calderón, Licda. en Psicología e investigadora del Instituto de Educación en Educación, Universidad de Costa Rica.  
Licda. Jeannette Araya Mora, Filóloga.

Diagramación y diseño: Alexandro Sequeira Navarro

Diseño de portada: AKROS

158.7 Rubio Alcalá, Fernando.  
R896c Como afrontar el estrés laboral / Fernando Rubio Alcalá. -- San José, C.R. : INIE, 2007.  
208 p. : il. ; 27,5 cm. – (Colección Yigüirro)

ISBN 978-9968-527-02-6

1. STRESS PROFESIONAL 2. TRABAJO – ASPECTOS PSICOLÓGICOS 3. ANSIEDAD 4. MIEDO 5. CAUSAS 6. SÍNTOMAS 7. AUTOESTIMA 8. COMUNICACIÓN 9. ASERTIVIDAD 10. TRATAMIENTO 11. PREVENCIÓN 12. CONFLICTOS LABORALES 13. ACOSO LABORAL I. Título. II. Serie

© Intituto de Investigación en Educación (INIE)  
Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, San José, Costa Rica  
Tel: (506) 2207-4783 / Fax: (506) 2207- 4679 / www.inie.ucr.ac.cr  
Prohibida le reproducción total o parcial.  
Financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional AECI

*A todos los que se esfuerzan por  
conseguir un entorno laboral mejor.  
A la mujer, por su igualdad de derechos  
y oportunidades.*

*A M<sup>a</sup> Ángeles, David y Juan.*





## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero expresar mis muestras de gratitud más especiales al Dr. José Manuel Bautista Vallejo, quien desde el principio me ha apoyado y enseñado a ser mejor profesional, así como incluido en todas sus iniciativas profesionales. También a Juan Ramírez de Francia por los buenos momentos que hemos compartido como ponentes en los talleres de prevención del estrés y a la Dra. Lastenia Bonilla y a la Dra. Lupita Chaves por su cooperación tan profesional y humana en el proyecto de malestar laboral.

A lo largo del libro aparecerán situaciones correspondientes a personajes ficticios. Algunos de estos personajes toman el nombre de antiguos y queridos compañeros de trabajo, pero ni las situaciones ni los comportamientos les son atribuibles. A todos los compañeros de Utrera, Sevilla, les agradezco los buenos e intensos momentos que compartimos... Baldomero, Alberto, Luis Carlos, Tere, Mari Carmen, Carmela, Ana Mari, María José, Charito, Carlos, Sor Carmen/Conchita/Chiqui, etc.

También agradezco los consejos de Juan Carlos Giménez para la publicación de este libro, así como la participación de José Manuel Bautista y Begoña Mora, en seis capítulos.

A José Miguel Rubio le debo la colaboración en la realización íntegra de la portada. Y apriorísticamente debo dar las gracias a mi manager de ventas, María José Alcalá por su esfuerzo y entusiasmo en la difusión de esta obra.

Doy las gracias a Alberto Firmato por sus comentarios críticos hacia los contenidos del libro, y a Paco López, Antonio López, Manuel Espartero y Raúl Pérez por sus consejos estilísticos.

De nuevo incluyo en este apartado a Isidro Jiménez por su participación en las ilustraciones.

También gracias por el compañerismo de todos los profesionales que me rodean, entre ellos la Dra. María del Carmen Fonseca, el Dr. Francisco Javier Ávila, el Dr. Víctor Pavón, la Dra. Jane Arnold, el Dr. Juan Manuel Delgado, etc.



## **CONTENIDOS**

### **APARTADO I**

El estrés laboral .....	1
-------------------------	---

### **CAPÍTULO 1**

Fundamentación, objetivos, metodología y autoría .....	3
--	---

### **CAPÍTULO 2**

La era del estrés, la ansiedad y los cambios sociales .....	9
---	---

### **CAPÍTULO 3**

Estrés, ansiedad, miedo, angustia: aclaración conceptual.....	15
---	----

### **CAPÍTULO 4**

La inteligencia y la aptitud en el trabajo .....	21
--	----

### **CAPÍTULO 5**

Consecuencias del estrés: repercusiones directas y enfermedades profesionales.....	27
---	----

### **CAPÍTULO 6**

El acoso laboral: causas, prevención y gestión .....	35
--	----

### **CAPÍTULO 7**

El conflicto en el centro de trabajo: polaridades, percepción y actitudes.....	41
---	----

### **APARTADO II**

Activación, causas y desarrollo del estrés laboral.....	47
---	----

### **CAPÍTULO 8**

La ansiedad: activación y tipos .....	49
---------------------------------------	----

### **CAPÍTULO 9**

Causas del estrés.....	55
------------------------	----

### **CAPÍTULO 10**

El desarrollo del malestar laboral.....	63
---	----

<b>APARTADO III</b>	
Síntomas ansiedad.....	69
<b>CAPÍTULO 11</b>	
Los síntomas físicos de la ansiedad.....	71
<b>CAPÍTULO 12</b>	
Los síntomas cognitivos de ansiedad: el procesamiento de la información y los pesamientos automáticos.....	77
<b>CAPÍTULO 13</b>	
Los síntomas cognitivos de ansiedad: nuestra mente y sus mecanismos de defensa en casos de estrés.....	85
<b>CAPÍTULO 14</b>	
Los síntomas cognitivos de ansiedad: la percepción.....	95
<b>CAPÍTULO 15</b>	
Los síntomas psicológicos de ansiedad: la autoestima, la autoeficacia y la seguridad .....	103
<b>CAPÍTULO 16</b>	
Los síntomas asertivos de ansiedad: habilidades sociales, comunicación y asertividad.....	109
<b>CAPÍTULO 17</b>	
Los síntomas conductuales de ansiedad.....	115
<b>APARTADO IV</b>	
Intervención y estrategias.....	119
<b>CAPÍTULO 18</b>	
El tratamiento del estrés laboral: intervención y estrategias.....	121
<b>CAPÍTULO 19</b>	
Prevención de síntomas físicos de ansiedad: técnicas de relajación .....	129
<b>CAPÍTULO 20</b>	
Prevención de síntomas físicos de ansiedad: técnicas de respiración y masaje .....	137

## **CAPÍTULO 21**

Prevencción de síntomas físicos de ansiedad:  
técnicas de estiramiento muscular,  
tono muscular y gimnasia mental..... 145

## **CAPÍTULO 22**

Prevección de síntomas cognitivos de ansiedad:  
técnicas de visualización, parada de pensamiento  
y de relatividad..... 151

## **CAPÍTULO 23**

Prevencción de síntomas cognitivos de ansiedad:  
el humor..... 157

## **CAPÍTULO 24**

Prevencción de síntomas psicológicos de ansiedad:  
cómo potenciar la autoestima y la autoeficacia..... 163

## **CAPÍTULO 25**

Prevencción de síntomas asertivos y conductuales de ansiedad ..... 171

Referencias y obras de consulta..... 177



## **APARTADO I**

### **El estrés laboral**





## CAPÍTULO 1

### FUNDAMENTACIÓN, OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y AUTORÍA

#### FUNDAMENTACIÓN

El afrontamiento del estrés laboral se presenta actualmente como una necesidad para todo ciudadano activo, sea cual sea la profesión que ejerza. La rueda que mueve la sociedad de hoy día ha aumentado el número de revoluciones, y las exigencias y el modo en que se suceden las situaciones han adoptado una velocidad vertiginosa en la que la adaptación se dificulta. En los trabajos ya no es suficiente la eficacia, ahora hay que ser eficiente; es decir, cumplimentar los objetivos (eficacia), pero en el menor tiempo y coste posible. La globalización parece empujar a las sociedades a la competitividad y al consumismo, pero en muchos contextos los empresarios, empleados y demás continúan “con-sus-mismos” esquemas de trabajo y de desarrollo personal.

Por si fuera poco, predominan los empleos mal remunerados, y en consecuencia, los multi-empleos, así como los puestos de trabajo inestables o temporales. La situación es crítica, pero no es ni mucho menos particular de un país. Cuando el desempeño laboral está directamente relacionado con otras personas, el estrés puede aumentar a niveles mayores. De hecho, los profesionales que registran mayores niveles en la mayoría de estudios estadísticos de esta índole son los profesores, los médicos, los enfermeros y los conductores.<sup>1</sup>

---

1

Para evitar lenguaje sexista y de cara a favorecer una lectura más fluida, es necesario aclarar

Los efectos del estrés son patentes. Causa sufrimiento y agotamiento laboral que se traslada al ámbito personal, afectando la convivencia familiar y social. En el trabajo supone un desequilibrio en las bases de funcionamiento que perjudica el trabajo en equipo y la productividad. Cuando el estrés es crónico afecta a la salud física y mental, desembocando en enfermedades de considerable importancia.

A pesar de este panorama tan difícil y complejo, el estrés no es un fenómeno imposible de abordar. Existen formas reales de afrontarlo con garantías de éxito. Por ello, en esta obra asumimos el compromiso de emprender la lucha contra esta problemática tan acuciante en la sociedad actual a través de la lectura de este volumen y de las actividades prácticas propuestas. Que duda cabe que una obra como esta puede ayudar a mejorar muchos contextos laborales, pero sobre todo muchos entes personales. Porque al fin y al cabo, el trabajo es una faceta muy importante en la vida de una persona, y la compañía durante un 70% de su vida. ¿Qué calidad laboral quiero? ¿Por qué padezco estrés crónico? ¿Soy realmente competente? ¿Merece la pena trabajar así? Etc. Muchas son las preguntas que nos asaltan continuamente y que a lo largo de este curso y obra iremos dando respuestas, para que al final de una jornada de trabajo o en el caso de una vida laboral podamos decir “—Sé que lo hice lo mejor que pude”.

Pero el camino es tan complejo como fascinante. Voy a desenredar los entresijos más profundos de nuestro comportamiento y a rebuscar en lo más profundo de nuestro pensamiento para acabar siendo mejores personas, y además, mejores profesionales. Afrontar el estrés laboral es como competir en una carrera de fondo en la que únicamente vence uno contra uno mismo y en la que existe una meta definida y al alcance.

## **OBJETIVOS GENERALES DE ESTE VOLUMEN**

- Ofrecer la información necesaria para comprender el complejo sistema de activación del estrés.
- Orientar a colectivos en la más amplia gama de responsabilidad laboral (empresarios, trabajadores, etc.) sobre cuestiones personales del manejo del estrés, a modo de desarrollar personalmente o proyectar a los profesionales de su contexto.
- Proponer una diversidad de estrategias y técnicas para frenar el estrés y mantener un equilibrio psicológico, sobre todo en situaciones conflictivas.

---

que estas profesiones aquí y a lo largo del libro se referirán tanto a hombre como a mujer, sin que por ello haya intención de discriminación hacia la mujer.

- Ayudar en la formación de los profesionales, para que la adaptación a los nuevos tiempos que corren sea mejor y de esa forma se generen mejores climas de trabajo y por ende mayores índices de logros de objetivos.

## **OBJETIVOS PARTICULARES DE ESTE VOLUMEN**

Junto con la lectura de este volumen, los siguientes objetivos se consiguen mejor si se acompañan de diversas actividades prácticas que propongo en los cursos que imparto.

- Conocer la naturaleza del estrés y la ansiedad, y comprender los fenómenos desencadenantes de ellos.
- Reflexionar sobre el ejercicio personal, reconocer errores y puntos débiles, y modificar ciertos comportamientos anteriores por otros más beneficiosos.
- Experimentar nuevas actitudes y sensaciones.
- Aplicar los conocimientos desde el principio y generar un clima más cálido, eficiente y maduro en el desempeño laboral, incluso en situaciones conflictivas.

## **METODOLOGÍA**

La metodología es muy variada. Es necesaria la lectura de este volumen para tener conocimientos del fenómeno y de los entornos y comportamientos. Así se podrá reflexionar de un modo más objetivo, profundo, con el fin de llegar a una madurez más sólida en esta materia.

En los cursos prácticos también se incluye el debate en grupo, para poder compartir experiencias, comprender y ser comprendido, y observar otros puntos de vista. Asimismo, la realización de actividades dinámicas en grupos, parejas o individuales, en las que los asistentes llevan a cabo ciertas instrucciones que contienen un trasfondo que después se aplica al terreno del estrés. Estas actividades pueden contener humor y otras cargas emocionales.

## **AUTORÍA Y EDICIÓN**

*Prof. Dr. Fernando D. Rubio Alcalá*

Profesor de la Facultad de Filología y Facultad de Educación de la Universidad de Huelva (España) y Coordinador de Relaciones Exteriores de la Facultad

~ Fernando Rubio ~

de Ciencias de la Educación. Colabora con otras universidades europeas y sudamericanas en docencia y en diversos proyectos de investigación e intercambio, como la Universidad de Borås (Suecia), Universidad de Roma Tre (Italia), Universidad Nacional del Nordeste (Argentina), Universidad de Costa Rica, Universidad de Würzburg (Alemania), etc.

Lleva más de diez años investigando sobre el tema de la ansiedad. Su Tesis Doctoral, que versó sobre la ansiedad en el aprendizaje, así como las diversas contribuciones en revistas científicas, conferencias internacionales y cursos para profesionales, le conforman un currículo extenso y maduro en el tema de la ansiedad y el estrés. Es autor de los libros Manual Práctico de Prevención y Reducción de Ansiedad en los Exámenes y Pruebas Orales, La Ansiedad en el Aprendizaje de Idioma y Self-Esteem and Foreign Language Learning.

## **AUTORÍAS PARCIALES**

*Prof. Dr. José Manuel Bautista Vallejo*

Doctor Europeo en Psicopedagogía y Premio Extraordinario de Doctorado. Profesor Titular del Departamento de Educación de la Universidad de Huelva (UHU, España) y Director de Proyectos Internacionales. Es también profesor de la Universidad Autónoma de Asunción (Paraguay) y docente en las Facultades Integradas de Amparo (Brasil), y profesor invitado en las Universidades de Ljubljana (Eslovenia), Haslev College of Education (Dinamarca), Universidad Nacional de Asunción (Paraguay), National University of Ireland Maynooth (Irlanda), Universidad Latina de Costa Rica y Universidad Nacional del Nordeste (Argentina).

Autor de variadas publicaciones entre las que destacan los libros La Universidad en la Encrucijada de la Formación (publicado en España), Formación del Profesorado y Escuela Abierta (España), Organización y Didáctica Escolar (Paraguay), Los Proyectos de Trabajo en Educación (España), Adolescentes y Profesores en la Era de los Medios (Argentina), La Educación como Proceso de Personalización (Paraguay), Estrategias Didácticas para dar Respuesta a la Diversidad (España), Uma escola com projeto próprio y Escola Aberta e Formação de Professores, (Brasil), Técnicas para Dinamizar la Enseñanza y el Aprendizaje (Costa Rica), El Juego como Método Didáctico (España), Descubrir Personas y Orientar su Desarrollo (Costa Rica), Jugar, Aprender y Ser (España), La Práctica Educativa: Estrategias Didácticas y Organizativas (España), etc. Dirige Cursos y Seminarios dentro y fuera de España.

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

*Prof. Begoña Mora Jaureguialde*

Es Licenciada en Psicopedagogía y Diplomada en Magisterio: Educación Infantil en la Universidad de Huelva. Además es Doctoranda en el Departamento de Educación de la misma Universidad. Ha sido premiada como Alumna 10 C por la Universidad de Huelva y la Cátedra Cepsa, proyecto que reconoce a los alumnos que destacan en la adquisición de competencias (Conocimientos, Comunicación, Competencia, Cultura, Competitividad, Compromiso, Capacidad, Calidad, Creatividad, Colaboración). Su formación continúa en Universidades como la de Viljandi (Estonia), o Messina (Italia).

Colabora como investigadora en diversos proyectos de investigación de ámbito nacional e internacional. Ha llevado a cabo varias comunicaciones y publicaciones en revistas de pedagogía (Revista Científica Iberoamericana de Comunicación y Educación, Aula Abierta, Comunicación y Pedagogía, Padres y Maestros), artículos de opinión y capítulos de libros, nacionales e internacionales.



## CAPÍTULO 2

### LA ERA DEL ESTRÉS, LA ANSIEDAD Y LOS CAMBIOS SOCIALES

*Para empezar a comprender el tema que nos ocupa, es necesario primeramente colocarnos en una posición privilegiada en la que podamos observar qué es lo que le está pasando a la sociedad contemporánea. Una mirada objetiva nos ayudará a ejercer la función de jueces sobre nuestro entorno social, y a reflexionar sobre lo que nos está ocurriendo. Desde lo alto, iremos enfocando bien nuestro objetivo, para que esté lo más nítido posible, e iremos aumentando nuestro zoom para llegar a vernos como parte de una compleja estructura social donde nada permanece estanco, sino en continuo cambio.*

*Y allí nos vemos en una escena como partícipes de la sociedad. Somos protagonistas de una película que empieza en una nueva mañana, una rutina casera que nos empuja fuera de casa al lugar del trabajo, como siempre, con prisa por no llegar tarde. Allí somos una pieza de un engranaje que funciona con dificultades. Es un mecanismo tremendamente complejo que es muy difícil de mantener, y que se queda anticuado enseguida. Pero allí estamos cumpliendo con nuestra labor.*

*Tras los anuncios publicitarios, continúa la película, y el protagonista está más cansado, aunque sonriente, porque cree que tarde o temprano le tocará la lotería. De vuelta a casa nos espera más trabajo. El guión repite día tras día los mismos patrones, y el protagonista lo interpreta lo mejor que sabe. Estando resignado, estresado, agotado y rutinizado, un día descubre que quiere seguir siendo el protagonista, pero en esta ocasión escribirá los guiones. Entonces no se plasma como lo que es, sino como lo que quiere ser.*

*Pero el guión sigue teniendo errores de base. Se da cuenta de que la película es todavía más compleja, las situaciones se suceden, pero en todas permea un malestar crónico. Ahora consigue saber que, como en todas las películas sucede, existe el antagonista. Pero no tiene cuerpo. Es etéreo, y quizá por eso más dañino. Lo llama estrés o ansiedad. El guión falla, el protagonista debería vencer, y no es así.*

*Cabizbajos, reconocemos que este papel es demasiado difícil de interpretar. Pero el director, como es tan comprensivo, y sabe que merecemos la pena, nos da una nueva oportunidad. Al fin y al cabo va a ser la mejor película de todos los tiempos... Desde lo alto, acortamos el zoom, cerramos el objetivo y volvemos a la realidad; pero esta vez empezamos a protegernos y a aprender a utilizar herramientas y armas para combatir al malo de la película: el estrés. Sabemos que el camino es largo y requiere dedicación, pero se presume que en esta película el ganador será el protagonista.*

## **EL PANORAMA ACTUAL**

El estrés y la ansiedad reciben mucha atención hoy día porque parecen estar presentes en muchas situaciones cotidianas. Los sociólogos hacen referencias continuamente al fenómeno de la ansiedad, describiéndolo como un componente más de la vivencia diaria de la persona. Ahora más que nunca, la ansiedad hace mella en la persona, sin importar el nivel social o cultural. Los cambios drásticos en el campo de la tecnología, medios de comunicación, así como otros muchos factores, han dado como resultado una forma de vida muy acelerada que desconcierta y desequilibra a la persona.

Enrique Rojas (1989), reconocido psiquiatra, describe nuestra era de la siguiente forma:

«Ya no hay rebelión. Hemos pasado de los conflictos a la **era de la ansiedad** y la depresión. Se han ido entronizando la apatía, la dejadez y una especie de neutralidad asfixiante. Para completar el mosaico de contradicciones, por otra parte, el hombre de nuestros días muestra una enorme curiosidad por todo. Quiere saber lo que pasa, lo que sucede aquí y allá. Estar atento y captar los cambios y movimientos que se suceden. Todo le interesa, pero no construye nada o casi nada, ni humaniza al hombre. Es una banalización general, contradictoria y sin brío. Se llega a vivir sin ideales, sin objetivos trascendentes, con la sola preocupación por encontrarse uno a sí mismo y disfrutar de la vida a costa de lo que sea... Este es el panorama. De ahí emergen dos sentimientos predominantes de forma colectiva: la melancolía y la **ansiedad**».

Sin embargo, esta problemática no es tan reciente como parece, hace casi medio siglo ya que Spielberg (1966) observó que se empezaron a reflejar en las diversas facetas de nuestra sociedad: la importancia de la ansiedad como



un influyente poderoso en la vida actual se está reconociendo cada vez más, y las manifestaciones actuales de preocupación ligadas al fenómeno de la ansiedad se encuentran omnipresentes en la literatura, arte, ciencia y religión, así como en otras muchas facetas de nuestra cultura.

En cierto modo resulta paradójico que al mismo tiempo que se desarrollan tan espectacularmente los medios de comunicación, la sociedad esté más incomunicada. Hoy en día se observa como se substituye la tertulia familiar, que tanto enriquece la convivencia, por las sesiones continuas de televisión y computadora, y se va obstaculizando la comunicación hasta convertir a la incomunicación en un aspecto normal en la familia.

Al ir más rápido el progreso que la adaptación, las distintas generaciones sufren un gran desconcierto, que incluye una incapacidad para afrontar los problemas sociales. En los entornos laborales se ha generado un clima de competitividad que obliga a llegar a cotas de productividad y superación por encima de las posibilidades.

El panorama actual tiene una serie de elementos bien claros que nos presentan una fotografía de la persona de hoy.

En este orden de cosas, podemos afirmar que es cada vez más evidente que el optimismo inicial en la particular historia del hombre y mujer ha degenerado en cansancio, pesimismo y frustración. La persona moderna se siente hoy demasiado débil para llevar sobre sus hombros el peso del mundo que su propia exaltación ha cargado sobre ella. Probablemente, la tentación de la persona contemporánea no es ya la de fundamentarlo todo en la razón humana, sino la de renunciar a todo intento de fundamentación, para entregarse desenfrenadamente al hedonismo y a los placeres que le ofrece la sociedad de consumo.

Para empezar, y porque no podemos prescindir de la realidad que más le atañe a la persona, hemos de hablar de una crisis cultural que es tanto como hablar de una crisis de realización de la persona. Así, parece no haber inquietudes culturales, ni grandes aspiraciones sociales (no puede decirse que suceda lo mismo en el terreno económico), ni verdaderos debates ideológicos en la sociedad actual, si echamos una mirada a nosotros mismos y más allá de nosotros. El estado de las motivaciones está por los suelos, si bien todas ellas llevan a un efímero bienestar, tantas veces falso como fundado en la debilidad de unos presupuestos en decadencia.

La rapidez y la mutación constante de la vida, la veloz cultura de la imagen, más pasajera que la moda que nunca arraiga, los discursos fatigables, ligeros o efímeros, la existencia sumergida en la fútil banalidad y en la mediocridad desmedida; no parece que estamos precisamente en una época que valore el esfuerzo, la vocación. El mundo postmoderno no se caracteriza precisamente por la capacidad de reflexión, más bien se distingue por la precipitación; es

como si la persona actual no parase de moverse entre las cosas, y cuando se cansa, las pone en movimiento.

También se ha hablado de una ciudadanía que desvaloriza el trabajo y el esfuerzo en cuanto que el afán de realizarse a sí mismo y lograr metas sociales altas ha desaparecido del horizonte de muchos; que está obsesionada por el consumo inmediato, cuando niega el ahorro y la previsión de futuro; que repudia la moral y se abraza al hedonismo con un cuidado a veces desmesurado del propio cuerpo y un ocio improductivo como ambición preferente; que exalta la vida privada (el derecho a estar solo), con que se inauguró desde Estados Unidos el moderno concepto del derecho a la intimidad, pues piensa que es así como puede conseguirse un poco de felicidad, por lo que crece la indiferencia ante los problemas de la vida colectiva, etc.

Vivimos en la era de la inmediatez; la prisa es uno de los signos más sobresalientes de nuestra época cuando estamos, además, en la sociedad del vértigo, de un apresuramiento urgente y veloz, desenfrenado, encarando una especie de fascinación por lo superficial, que lleva a un vacío brillante, una inmensidad inexistente que deslumbra sin iluminar.

De la misma manera que se habla en la actualidad de globalización, se constata que esta ha inaugurado y asegurado una globalización del tener, olvidando y hasta proscribiendo la globalización en el ser: lo único que encontramos es una escalada creciente en las diferencias de lo que se tiene, caminando unos hacia su entronización en el poder y la abundancia, hallando otros que se dirigen hacia su inmediato desplome.

Realmente, todo esto no es más que el resultado de una profunda situación de crisis sobrevenida con las ideas de una época que muchos llaman postmoderna. Esta crisis abarca lo económico, lo social, lo cultural y de una manera fundamental todo lo personal, afectando todas las dimensiones del ser humano (laboral, familia, moral, etc.), donde los modelos ya no son tales porque o se han extirpado de la historia o se han olvidado porque se creían obsoletos y en desuso. Hay una cierta imposición de lo novedoso en detrimento de la tradición, obviando el criterio axiológico con que ambos suelen darse. El resultado es ya conocido: pérdida de identidad y carencia de sentido.

La persona de hoy halla un campo abonado en la psiquiatría y es aquí donde encontramos la conceptualización del nuevo *hombre light* (Rojas, 1992) que va surgiendo producto de este tiempo.

Algunos aspectos de la realidad son como la cara negativa de la moneda cuyo anverso representa las conquistas en todos los campos. Estos aspectos son: el materialismo, el hedonismo, la permisividad, la revolución sin finalidad y sin programa, el relativismo y el consumismo. Y en la persona light, afectada por esta nueva epidemia de crisis, se dan los siguientes ingredientes: pensamiento débil, convicciones sin firmeza, asepsia en sus compromisos,

indiferencia *sui generis* hecha de curiosidad y de relativismo a la vez; cuya ideología es el pragmatismo, su forma de conducta la vigencia social, lo que se lleva; cuya ética se fundamenta en la estadística, sustituta de la conciencia; su moral, repleta de neutralidad, falta de compromiso, queda relegada a la privacidad, con un cierto temor a salir en público dada la poca consistencia de sus puntos de vista y convicciones.

Todos estos rasgos que afectan a la persona de hoy tienen especial incidencia en el aspecto ocupacional y laboral del mismo, por ser esta dimensión del ser humano tan fundamental: la actividad laboral, el trabajo, son una expresión de su singularidad, la cual está siendo perturbada por la cara negativa de esta moneda que hemos descrito.

## **LAS RAÍCES DEL PROBLEMA**

Aunque a todos nos gustaría que nuestra sociedad fuera mejor, tenemos que aprender a convivir en ella. Muchos estudiosos conciben la inteligencia como la capacidad de adaptación al medio y de resolución de conflictos que pudieran surgir. Pues bien, debemos ser inteligentes para extraer de nuestras vivencias el máximo de jugo posible. Hoy día sabemos que la inteligencia no se posee, sino que se desarrolla. Muchos de los ingredientes para tal fin se encuentran en esta obra, y están al alcance del lector. El problema del estrés no tiene peso por sí mismo, es decir, depende de la persona, y más concretamente de su formación en diversas dimensiones personales. Por este motivo, a iguales situaciones cada persona elabora diferentes respuestas. Cada persona tiene la posibilidad de elegir la opción que más beneficio le aporta.

Por otro lado, existen profesiones inherentemente estresantes. Tomemos por ejemplo al colectivo de profesores. Sus quehaceres se suceden en un ritmo rápido, siempre escasea el tiempo, existen muchos factores para abortar cualquier plan preestablecido, están mal remunerados y poco reconocidos, para ganar dignamente tienen que trabajar hasta tres turnos, etc. Estas características forman parte de su realidad laboral, y por tanto no sirve de nada quejarse continuamente por cuestiones que son insalvables en un 90% de los contextos docentes. De modo parecido, los profesionales de la salud tienen que tratar con personas; de sus decisiones dependen vidas. ¿Cuál es la imagen prototipo de un empresario? Una persona con cuidada imagen, preocupada continuamente porque todo el proceso de fabricación y facturación llegue a buen término.

Por consiguiente, cada profesional tiene que pensar en las características propias de su trabajo y aceptarlas como parte de sí mismo, tanto las positivas como las negativas. Desgraciadamente, el estrés forma parte de la mayoría de

*~ Fernando Rubio ~*

las profesiones, ya que la filosofía de vida que impera es producir más para poseer más, a costa de ser menos. Si queremos formar parte del sistema e integrarnos en la sociedad, no nos queda más remedio que subir a bordo.

En resumen, las raíces del problema están dentro de nosotros mismos. Somos los protagonistas de la película y los responsables de que se interprete con éxito. No sirve de nada mirar hacia fuera sin haberlo hecho anteriormente hacia dentro. Nuestra figura psicológica muchas veces se sustenta con hilos de nylon. A través de la lectura, reflexión y puesta en práctica de diversas estrategias, vamos a sustentarnos con pilares de mármol. El estrés nos golpeará pero no logrará derribarnos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRÉS, ANSIEDAD, MIEDO, ANGUSTIA: ACLARACIÓN CONCEPTUAL**

¿Es lo mismo el estrés que la ansiedad? ¿En qué se diferencia la ansiedad de la angustia? ¿Se experimenta igual el miedo que la ansiedad? Con las respuestas a estas y otras cuestiones vamos a abordar el problema del estrés desde sus primeros pasos. En primer lugar, hay que conocer los fenómenos involucrados y saber diferenciarlos y seguidamente profundizar en el conocimiento sobre la naturaleza de ellos. Los fenómenos de los que hablamos son el miedo, la angustia, el estrés y la ansiedad.

#### **LA ANSIEDAD Y EL MIEDO**

El miedo es un estado natural de la persona que genera una sensación muy parecida a la ansiedad. El cuerpo se pone en estado de alerta y si el nivel es excesivo los órganos sufren una alteración, e incluso pueden llegar a funcionar deficientemente y bloquearse. Los correlatos fisiológicos se desencadenan igualmente que la ansiedad; sin embargo, el miedo tiene un referente definido, mientras que la ansiedad no. Se puede tener miedo a una situación de atraco, pero difícilmente ansiedad. El miedo suele estar relacionado con la vulnerabilidad en la integridad física<sup>1</sup>, mientras que la ansiedad, como veremos más adelante, atañe a más dimensiones.

---

<sup>1</sup> Una persona puede tener “miedo a morir” en una situación dada, puesto que ve una amenaza física evidente, pero el “miedo a la muerte” es una forma de ansiedad existencial, en la que intervienen otros factores de tipo cognitivo.

## LA ANSIEDAD Y LA ANGUSTIA

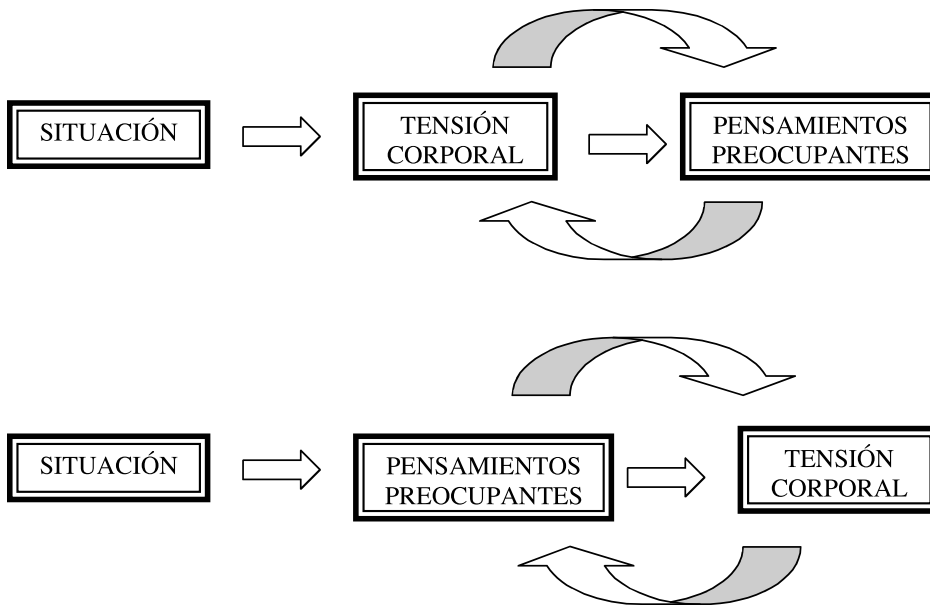
La ansiedad y la angustia también convergen y divergen en ciertos aspectos. En lenguaje de calle se consideran sinónimos, incluso en algunos idiomas se utiliza un solo término, como en alemán: *angst*. En otros se emplean los pares *anxiété-angoisse* (francés), *anxiety-anguish* (inglés). Todos aluden a una experiencia desagradable, pero existen matices importantes que los distinguen de cara a establecer un diagnóstico médico. La ansiedad está asociada a estados de hiperalerta, mientras que la angustia a estados paralizantes o de bloqueo. El ritmo del tiempo transcurre a gran velocidad en estados de ansiedad, frente al ritmo lento, cansino, de la angustia. En general, la ansiedad afecta más a la zona respiratoria, mientras que la angustia al sistema digestivo y zona precordial. Estos matices, junto a otros, sirven para establecer un diagnóstico y determinar la terapia oportuna.

## LA ANSIEDAD Y EL ESTRÉS

Las personas hablamos de ansiedad y estrés como fenómenos similares, pero en realidad son conceptos muy diferentes. El estrés se da cuando existe tensión condicionada por el tiempo. En el terreno laboral una persona sufre estrés cuando tiene muchas tareas que cumplimentar en un espacio de tiempo limitado. Al percibir que no tendrá suficiente tiempo ni posibilidad de acometer la tarea con garantías de éxito, empezará a sentirse *estresado*, es decir, a tener sensaciones físicas desagradables y pensamientos preocupantes.

El término *estrés* procede del campo de la física, donde un cuerpo sometido a tensión se dice que está estresado. Esta tensión de índole mental activa a su vez la tensión corporal y viceversa. La tensión y el estrés por tanto no son sinónimos: la primera es el producto de la segunda. ¿Qué se genera antes, la tensión corporal o la emisión de pensamientos preocupantes? Para contestar acertadamente tendríamos que resolver la cuestión de qué viene antes, el huevo o la gallina, asunto que no nos llevaría a ninguna conclusión práctica. Existen teorías diferentes, pero no son conclusivas, porque cada persona experimenta el estrés de modo diferente de acuerdo con su constitución biológica y con sus patrones de pensamiento, según sus experiencias de la vida. A modo esquemático, y para que el lector empiece a reflexionar, vamos a exponer las dos formas de activación del estrés:

~ Como afrontar el estrés laboral ~



No obstante, el estrés es una condición que puede experimentarse de diversos modos. De hecho hay “estrés positivo” y “estrés negativo”, o “estrés bueno” y “estrés malo”, o “distrés” y “eustrés”. La clave está en la **actitud** que se adopte ante la situación estresante.

Como se indicó en el capítulo anterior, hay trabajos estresantes de por sí. Por ejemplo, los profesores no cesan la corrección de ejercicios y exámenes, la preparación de clases, y la toma de decisiones al instante sobre las situaciones y los conflictos de aula. Hay profesores que aceptan la naturaleza de la docencia y otros que no. Se pueden mejorar ciertos aspectos, pero el grueso de esta profesión continuará tal cual es.

Los profesionales de la hostelería, entre ellos los camareros, tienen una franja horaria estrecha en la cual tienen que servir lo más rápido posible. El estrés los acompaña en cada paso. Los taxistas de grandes poblaciones que sufren atascos y estén continuamente quejándose por lo mal que conducen los civiles, empezarán posiblemente con molestias digestivas y a largo plazo acabarán con úlcera de estómago. Deben comprender que en su jornada en un 90% de posibilidades van a encontrarse con todo tipo de conductores, incluyéndose por supuesto los “torpes”.

Un grado de resignación y de precaución puede resolver parte del problema. Sin embargo, como ya sabemos, el estrés puede ser mayor cuando se trata directamente con personas. ¿Cómo ser indiferente ante lo que les pasa a las personas a nuestro alrededor? ¿Y más siendo nuestra capacidad de decisión fundamental para lo que les pueda suceder? Volviendo al contexto educativo, en los centros

de enseñanza de etapas preuniversitarias los alumnos pueden ser ángeles o demonios, según la “nubosidad” y otro buen número de razones, pero la responsabilidad del profesor por su educación y aprendizaje activan continuos mecanismos de alerta y de preocupación que no lo dejan indiferente.

Por tanto, no se puede eliminar el estrés, sino sobrellevarlo de la mejor manera posible. En el intento supone una gran ayuda mantener una actitud positiva y paciente ante la multiplicidad de demandas, y buscar maneras eficientes de gestionar las labores (recordemos que la diferencia entre ser *eficaz* y ser *eficiente* es que la primera sucede cuando uno cumplimenta un objetivo con éxito, mientras que la segunda lo hace además en el menor tiempo posible). Por ejemplo, establecer rutinas de trabajo puede ayudar a tener mejor control organizativo de la situación. Igualmente, prever lo previsible en cada profesión sirve para después aceptarlo y no sentirse frustrado.

Los profesionales cuyo estrés es negativo y crónico son “carne de cañón” para perder la ilusión de trabajar y acabar con la soledad del trabajador. O lo que viene a ser lo mismo, llegar a ser un trabajador *desgastado o quemado*. Un término muy utilizado en esta materia en los estudios anglosajones es *burnt-out* (se suele traducir por quemado, pero en realidad el concepto inglés alude más a un estado de desgaste). De hecho, existen tres etapas de manifestaciones del estrés: reacción de alarma, etapa de resistencia y fase de agotamiento. Obviamente, cuando una persona se somete a situaciones de estrés prolongadas o crónicas, el agotamiento es inevitable, ya que el estado continuo de tensión del organismo agota la capacidad de resistencia. Por ese motivo, como ya se ha mencionado anteriormente, el estrés tiene un estrecho vínculo con la dimensión fisiológica.

## LA ANSIEDAD

La ansiedad es un fenómeno más complejo que el estrés. En los estudios existentes hasta la fecha constan diversos y diferentes acercamientos para describir el fenómeno. En esta obra, cuando hablamos de ansiedad, nos referimos a una emoción subjetiva, incierta y desagradable precedida o seguida de un pensamiento negativo, que tiene como resultado una pérdida de energía u obstaculización para llevar a cabo una tarea. La ansiedad está conformada por las siguientes cinco dimensiones: física, cognitiva, psicológica, asertiva y conductual.

La dimensión física es bien conocida por todos y atañe a nuestro cuerpo y sus órganos en su funcionamiento. En una situación conflictiva el cuerpo se prepara ante una posible amenaza, y mediante ciertas alteraciones orgánicas se dinamiza y se dispone en estado de alerta. Cuando las alteraciones son



muy drásticas se interrumpe el normal funcionamiento, dando lugar a males-tares pasajeros. Pero cuando se producen crónicamente, se abren las puertas para contraer enfermedades de toda índole. Nuestro cuerpo, bajo en defensas, muestra una vulnerabilidad comprobada científicamente.

La dimensión cognitiva hace referencia a nuestro pensamiento, incluyendo la fase de percepción, elaboración y producción de la información. En situaciones de estrés se suelen adoptar esquemas negativos que acaban por teñir aún más gris el cuadro. Para terminar de oscurecer el mosaico, empleamos un lenguaje cargado de expresiones que nada ayudan a paliar el problema. Y si no funcionara así, apoyaremos el lenguaje verbal con otro no verbal basado en expresiones corporales y entonaciones exageradas.

La dimensión psicológica alude a nuestro sentido más vital como persona. Lo que pensamos acerca de nuestra imagen, de nuestras capacidades y de nuestra función en el ámbito social conforma esta dimensión. Como veremos en el capítulo 15, muchos de los síntomas psicológicos coinciden con los de un cuadro depresivo, de ahí su importancia.

La dimensión asertiva está relacionada con nuestras habilidades sociales y nuestra capacidad de comunicación. Para aquellos empleos donde se gestione personal humano esta dimensión cobra renovada importancia. En situaciones conflictivas, un bajo nivel en esta dimensión se traduce en problemas para resolver los problemas cotidianos que surgen ante la imprevisión y trato con los clientes, pacientes, etc., convirtiéndose el puesto de trabajo en una simulada trinchera donde atacan sorpresivamente por flancos inusitados.

Por último, la dimensión conductual incluye aquello de nuestro comportamiento que podemos observar desde afuera. Tocarnos el pelo continuamente, enfadarnos ante pequeños problemas, ingerir altas dosis de café o alcohol, y otros muchos síntomas conforman esta dimensión. Normalmente nuestra conducta es el producto de un proceso complejo que depende de las dimensiones anteriores. De hecho, el pensamiento es la antesala de la conducta, por lo que queda manifiesto el sentido de producto que mantiene la dimensión conductual.

En resumen, el estrés no se puede prevenir, sino que se puede afrontar, pero la ansiedad sí. Ante tantas demandas de tareas que surgen en el trabajo diario se puede adoptar una actitud positiva: primero, comprendiendo la realidad y aceptándola; segundo, considerando todas las situaciones hostiles desde un punto de vista constructivo y pedagógico (nunca es tarde para aprender y renovarse); y tercero, buscando fórmulas de organización de su trabajo más eficientes, como trazar rutinas y prever problemas.



## **CAPÍTULO 4**

### **LA INTELIGENCIA Y LA APTITUD EN EL TRABAJO**

En este capítulo vamos a analizar la influencia que la inteligencia y la aptitud desempeñan en el quehacer laboral. Nuestra perspectiva es la de incluir ambos conceptos dentro del paradigma de la autoeficacia, que, recordemos, es la opinión que uno tiene de sí mismo respecto a su capacidad para realizar una tarea o para cumplimentarla con éxito. Cuanto más alto es nuestro nivel de autoeficacia, más esfuerzo emplearemos, más logros conseguiremos y mejores expectativas divisaremos. Consecuentemente, en último término tendremos más calidad laboral.

Pero para alcanzar tal fin hay que medir más acertadamente el nivel de autoeficacia, distinguiendo los conceptos de inteligencia y aptitud. El primero es la capacidad de comprender y la habilidad para resolver. Es, por tanto, una capacidad de adaptación. Por ejemplo, comprender un problema y resolverlo, comprender a una persona y ayudarla, observar una situación y sacar provecho de ella. La inteligencia no se concibe a medias. Es errónea la siguiente afirmación realizada frecuentemente por padres o profesores: “Carmen es una chica muy inteligente, pero no aprueba porque es muy vaga y no estudia”. Es decir, una persona inteligente tiene que ser capaz de comprender una situación para después resolverla. Para resolver un problema o algo necesitamos tener conocimientos y haber desarrollado unas habilidades, partiendo de la base de que tenemos aptitud para ello.

Veámoslo mediante un ejemplo. Si yo quiero arreglar un pinchazo de una rueda de bicicleta necesito saber (conocimiento) los pasos que debo seguir para sacar la cámara y buscar dicho pinchazo. También tengo que tener cierta

habilidad para sacar la cámara, para ello me valgo de algunas herramientas y de mi habilidad para sacar la cámara y después meterla. Tengo aptitud, puesto que en condiciones normales puedo hacerlo. Si por ejemplo, fuera extremadamente impaciente o físicamente impedido, quizá no tuviera aptitud para arreglar el pinchazo. Está claro que si he arreglado pinchazos anteriormente y lo he hecho bien, esto repercutirá favorablemente, ya que mi conocimiento y habilidad serán mayores, y mi actitud será más confiada y positiva.

## LA ANSIEDAD Y LA INTELIGENCIA

¿Ha pensado alguna vez por qué hay personas que fracasan en la escuela y después triunfan en la vida? Esto mismo se plantea Daniel Goleman en su libro *La Inteligencia Emocional*, basado en los estudios de múltiples inteligencias de Howard Gardner. En realidad, a pesar de que presumimos de estar en el siglo XXI y en la era moderna, todavía estamos muy atrasados en cuestiones referentes a la aplicación de la inteligencia. Daniel Goleman explica que hay personas que obtienen las notas más altas en la escuela y después fracasan en la vida (trabajo, relación con la pareja, etc.) porque en la escuela no se evalúan de igual modo todos los tipos de inteligencia. De tal modo, las notas del alumnado vienen determinadas por su inteligencia matemática y lingüística, degradando otros tipos de inteligencia a la escala de talentos o poco más; por ejemplo, la música, lo artístico... Gardner, allá por 1983, fue el primero en descubrir que diferentes partes de nuestro cerebro están reservadas para distintos tipos de inteligencias. Mediante el análisis de las funciones de las partes del cerebro llegó a clasificar siete tipos de inteligencia (más tarde añadió dos más).

Uno de los primeros principios que extraemos de su Teoría viene en forma de buenas noticias para los que piensan que son menos inteligentes que el resto. Gardner afirma que todas las personas tenemos favorecidas *como mínimo tres inteligencias*. Lo que quiere decir que por naturaleza no somos ni más “listos” ni más “tontos” que nadie. Es importante saber cuáles son las propias inteligencias predilectas, es decir, reconocer nuestras aptitudes y desarrollar nuestras capacidades por las vías adecuadas. Frente al trabajo esto es muy importante, ya que muchas personas trabajan en oficios en los que no demuestran claras aptitudes. El problema no radica en que no tenga aptitud, sino en que no haya desarrollado las competencias necesarias como para compensar esa falta de aptitud. Piense por ejemplo en un profesor que haya tenido, y reflexione si tenía aptitudes para enseñar. La docencia es una de las profesiones más difíciles y complejas, y requiere, aparte de saber enseñar unos conocimientos, saber tratar con las personas (alumnos, colegas,

padres...) y preparar clases motivadoras. Hay profesores que nacen con ello y se desenvuelven muy bien con las relaciones interpersonales, pero otros necesitan desarrollar esa área personal. Esto nos hace pensar que no se puede caer en el tópico de “esta persona no vale para esto”. Tendríamos que sustituir esa frase por “esta persona necesita desarrollar esta área”.

Hemos visto por tanto otro gran principio de la Teoría: las inteligencias se desarrollan (y con ello nuestras capacidades y habilidades), y está en cada uno saber qué inteligencia debe desarrollar. Pensemos que antes se marcaba a cada persona con un cociente intelectual de por vida, y se clasificaba a las personas por dichos índices. Los tests que se utilizaban eran de lógica-matemática, lingüística y ordenación visual-espacial. Ante este panorama muchas personas llevan creyéndose inferiores o menos inteligentes que otras. Irremediablemente poseemos una aptitud predilecta para dos o tres de los siguientes siete tipos de inteligencias:

1. **Inteligencia verbal y lingüística:** Se encarga del uso de las palabras y de la expresión verbal fundamentalmente. Una persona que tiene un nivel alto de inteligencia verbal y lingüística destaca porque es capaz de expresarse muy bien (ya sea oralmente o por escrito), y consigue convencer a cualquiera solo por sus palabras. Los políticos, vendedores, profesores y periodistas, entre otros, deben tener bien desarrollada esta inteligencia si quieren triunfar. El estudio de la *lengua y la literatura* principalmente se encarga de desarrollarla.
2. **Inteligencia lógica y matemática:** Junto con la anterior, es la que tiene más importancia durante la etapa escolar. Consiste en ser capaz de resolver operaciones complejas numéricas mediante la deducción. Es la inteligencia de los científicos. Einstein destacó en este tipo de inteligencia, pero fracasó en otras inteligencias.
3. **Inteligencia visual y espacial:** Es la inteligencia que permite ser capaz de orientarse y de calcular distancias imaginarias. Los arquitectos, escultores y pintores necesitan de esta inteligencia. En la escuela se desarrolla a través de la asignatura de *expresión artística* principalmente, y se le otorga menos importancia que a las anteriores. Picasso, Calatrava, Miguel Ángel son ejemplos extremos de esta inteligencia.
4. **Inteligencia cinestésica y corporal:** Es la inteligencia que permite realizar movimientos corporales y coordinaciones en relación con el espacio y tiempo. Profesionales del deporte y del baile suelen tener un gran desarrollo de esta inteligencia. La asignatura de *Educación Física* se encarga de desarrollar esta inteligencia, si bien es la inteligencia injustamente menos valorada en la etapa escolar.

5. Inteligencia musical: Se ocupa de la producción de ritmos y melodías y de la sensibilidad a la música. Como es obvio, los músicos tienen muy bien desarrollada esta inteligencia. Igual que le ocurre a la inteligencia cinestésica y corporal, la musical está infravalorada, y en la escuela tiene muy poco peso, hasta considerarse un talento, más que una inteligencia. Entre los ejemplos de personas que han destacado en esta inteligencia figuran Amadeus Mozart o John Lennon.
6. Inteligencia interpersonal: Esta inteligencia permite la comunicación efectiva entre personas y la comprensión de los sentimientos de otra persona. Es muy importante para relacionarse y convivir con otras personas. Psicólogos, profesores, vendedores y otros profesionales que están de cara al público, que resultan exitosos, destacan en este tipo de inteligencia. En la escuela no se imparte explícitamente; por este motivo muchas personas no se forman y fracasan después en facetas fundamentales de la vida.
7. Inteligencia intrapersonal: El prefijo *intra* indica hacia dentro. La inteligencia intrapersonal nos permite conocer nuestro pensamiento y sentimiento y poder resolver los problemas relacionados con nosotros mismos. Las personas que tienen bien desarrollada esta inteligencia son psicológicamente estables. Esta inteligencia es muy importante para aquéllos cuyos empleos tengan un alto grado de estrés, como los profesores, profesionales de la salud, etc. En la escuela tampoco se desarrolla explícitamente.

A estos dos últimos tipos de inteligencia Daniel Goleman los denomina *inteligencia emocional*. Y como él explica, son fundamentales para la vida y sin embargo no se les presta ninguna importancia en la etapa escolar. La cuestión y la controversia de todo esto es que aquellos estudiantes que no tengan un buen desarrollo en las inteligencias verbal/lingüística y lógica/matemática seguramente no triunfarán o fracasarán académicamente; pero si consiguen un alto desarrollo en la inteligencia interpersonal e intrapersonal, por ejemplo, tendrán muchas opciones de triunfar en la vida.

La conclusión principal que obtenemos de la teoría de las múltiples inteligencias es que nadie es más o menos inteligente, sino distinto. Desgraciadamente, en los centros de aprendizaje solo preparan a las personas para su futuro profesional, y no para su futuro personal. Esta realidad hace que las consultas de psicólogos y psiquiatras estén desbordadas de pacientes.

Volviendo al tema de la autoeficacia, debe quedar claro que la autoeficacia no es la capacidad que posee una persona para hacer algo, sino el juicio u opinión de esa persona sobre su capacidad. Por consiguiente, cuanto mejor sea su opinión sobre sí mismo, mejor resultado obtendrá, y cuanto más ineficaz se considere, peor resultado.

Pero no solo eso, además lea con detenimiento lo siguiente:

*Las personas que se consideran ineficaces exageran sus deficiencias y atribuyen sus fracasos a cuestiones externas, mientras que las que se consideran eficaces se imponen retos, intensifican sus esfuerzos y reconocen su culpa cuando fracasan.*

Veamos esto con un ejemplo. Imagínese a dos profesores, uno con un nivel de autoeficacia alto y otro bajo. Los dos están en el mismo centro educativo e imparten la misma asignatura, pero sus pensamientos son divergentes. Ambos están descontentos por los resultados de las evaluaciones. El que se considera eficaz piensa: “creo que no he acertado con la metodología de este tema; debo hacer un esfuerzo por encontrar la forma de que lo aprendan”, mientras que el que se considera ineficaz piensa: “los alumnos no tienen interés por nada; nunca van a aprender”. Así, el que se considera eficaz seguramente experimentará su labor con mayor plenitud, como un reto profesional, y el que se considera ineficaz se acoplará en un estado crónico de malestar docente. Recordemos que la realidad puede percibirse desde diversas ópticas.

Si realizamos una incursión un poco más profunda podemos establecer más diferencias entre un trabajador (en este caso profesor) con alta y baja autoestima. El que se considera ineficaz evita hacer actividades complejas, y se da por vencido enseguida. Esa es la razón por la cual muchos profesores no cambian nunca su metodología ni se atreven a realizar actividades innovadoras. Subyace un temor a fracasar.

Llegado a este punto, necesitamos hilar todavía más fino. La autoeficacia no es solo su impresión de que puede realizar una tarea determinada, sino también sobre si logra un resultado exitoso. Es decir, una cosa es, por ejemplo, que piense que puede transmitir una idea o proyecto al resto de compañeros en una reunión, y otra que su propuesta sea aceptada y aprobada. Son aspectos que van ligados y que necesitan de su opinión positiva. Si piensa que su proyecto es bueno, pero no será bien acogido, entonces su nivel de autoeficacia va descompensado y acaba por perjudicar su rendimiento, y como consecuencia el resultado.

El nivel de autoeficacia bajo, además de dejarle vulnerable para experimentar ansiedad, le dificulta en sus decisiones importantes de la vida, como en la elección de cambios de trabajo, etc. Así lo demostraron Hackett y Betz (1984), quienes concluyeron en una investigación que alumnos que tenían un nivel similar en aptitudes verbales y numéricas, escogían diferentes carreras profesionales en función de su nivel de autoeficacia. Los de autoeficacia baja tenían menos opciones y desinterés, mientras que los de autoeficacia alta contemplaban una gama más amplia de estudios con mejor proyección.

*~ Fernando Rubio ~*

Esto nos sugiere que los padres tienen que ayudar a sus hijos a que eleven su nivel de autoeficacia, porque redundará en las decisiones más importantes de su vida. Igualmente, los trabajadores que tengan empleados a su cargo, tienen que valorar los logros de sus empleados y reconocérselos en dosis medidas. Dejar que tengan un pequeño margen de iniciativa y creatividad también les ayudará a elevar su nivel de autoeficacia. Así los logros personales y en equipo se sucederán con mayor seguridad y agilidad, y los objetivos serán más fácilmente cumplimentados.

En resumen, queda claro que una actitud optimista en contextos dificultosos ayuda a realizar las tareas y a cumplimentar mejor los objetivos. Valorarse positivamente, pensando que cada uno es distinto y por ello diferentemente inteligente, ayuda a reducir los síntomas psicológicos de ansiedad.



## CAPÍTULO 5

### CONSECUENCIAS DEL ESTRÉS: REPERCUSIONES DIRECTAS Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

*Begoña Mora Jaureguialde*

Hemos visto hasta ahora, los diversos síntomas, tanto físicos, como psicológicos, así como conductuales y asertivos. Debemos recordar que el hecho de padecer alguno de estos síntomas descritos no quiere decir que se haya desarrollado enfermedad alguna. Sin embargo, si se producen durante un tiempo prolongado pueden llegar a causar alteraciones en el desempeño de la actividad profesional y, si continúa en su situación de estrés, incluso desarrollar enfermedades que, como veremos a continuación, dependerán mucho del trabajo que realice, del tiempo que el trabajador haya soportado el elevado estrés y del estado psicológico general del individuo.

Las transformaciones en el mundo del trabajo han provocado una evolución de actividades físicas a mentales, siendo cada vez de mayor importancia el procesamiento de la información y la gestión de la incertidumbre y la ambigüedad. Ello se debe principalmente a los rápidos cambios del entorno. Ha aumentado la necesidad del trabajo en equipo, lo que requiere competencias específicas y se han diluido los límites de los puestos. Estas transformaciones en muchos casos han evolucionado positivamente al haber mayor flexibilidad de rotaciones, mayor diversificación de contratos, tiempos, dedicación y flexibilidad horaria etc., así como una mayor polivalencia en las cualificaciones y competencias. En general, se ha incrementado el trabajo en el sector servicios, lo que resalta la importancia de la relación con el cliente. Cada día emergen con más fuerza estructuras más flexibles, organizaciones en forma

de red. Todo esto provoca un cambio en la jerarquía como base de la organización para sustituirla por “relaciones de mercado”. Al sujeto le corresponde la dura tarea de flexibilizarse y formarse ya que, aún estando en una misma empresa, puede ser mejor o peor valorado en función de las posibilidades de adaptación que muestre, así como de la propia iniciativa al cambio.

## REPERCUSIONES DIRECTAS EN EL TRABAJO

Los efectos del estrés profesional son muchos y variados. El principal y fundamental es el aumento del absentismo laboral como búsqueda de un respiro. Ante cualquier situación de estrés se produce una serie de cambios fisiológicos, tales como aumentos en la frecuencia cardiaca, tensión arterial, sudoración, etc. que no deben pasar de ahí, ya que forman parte de un proceso natural de respuesta ante estímulos considerados atacantes. Pero si observamos los dos tipos de sujetos, *reactores persistentes* e *hiperreactores*, ambos víctimas del estrés, veremos cómo los sujetos reactivos persistentes, responderán de forma continuada y de manera patológica, mientras que los hiperreactores, por el contrario, responden ante las situaciones de estrés con incremento en la activación de las medidas fisiológicas, pero de forma metabólicamente excesiva. Cuando sucede esto se está favoreciendo la posibilidad de desarrollar las denominadas **enfermedades psicosomáticas** (dolores de cabeza, de cuello, de espalda en general, úlceras de estómago, hipertensión, etc).

Si se analizan estudios sobre el tema, así como gran cantidad de documentos clínicos, se demuestra que determinadas situaciones de estrés pueden provocar el desarrollo de enfermedades como úlceras gástricas, cefaleas tensionales, hipertensión arterial, etc. Las consecuencias son múltiples y variadas, en función del individuo, de la situación de estrés, del tiempo que se lleva resistiendo y del estilo de afrontamiento.

Según algunos autores, cuando el individuo comienza a sentir estrés en el trabajo, es normal que se produzca un incremento en su atención, memoria, activación fisiológica y rendimiento; aumentan los denominados recursos del individuo, lo que va a provocar un crecimiento de la productividad. Sin embargo, conforme se va prolongando el tiempo desde el que se padece estrés, los recursos van disminuyendo, provocando agotamiento, cansancio generalizado y pérdida de rendimiento.

El estrés modifica los hábitos saludables, aumenta las conductas no saludables, como fumar, beber, o comer en exceso, y se reducen las saludables, como hacer ejercicio físico, controlar la dieta, dormir suficientemente, etc. Estos cambios pueden afectar negativamente a la salud y, por desarrollar una serie de adicciones, pueden tener consecuencias negativas en las principales

áreas de su vida (familia, relaciones sociales, trabajo, salud, etc.). A su vez, hace aumentar el estrés. Los programas de intervención para la reducción del peso, o los programas de intervención en adicciones, o el tratamiento de los trastornos de alimentación, deben incluir técnicas de reducción de ansiedad y manejo del estrés, ya que de este modo mejoran su eficacia.

Se ha comprobado que en profesiones estresantes hay tasas más altas de tabaquismo, alcoholismo y otras adicciones, lo que también es cierto en desempleados; las personas con obesidad presentan niveles de ansiedad más elevados que el resto; los trastornos de alimentación (anorexia y bulimia) se encuentran muy ligados a la ansiedad; muchas personas con fobia social tienen problemas con el alcohol.

El estrés mantenido puede ocasionar disfunciones psicosomáticas, tales como dolores de cabeza tensionales, problemas cardiovasculares, digestivos, sexuales, etc. (Labrador y Crespo, 1993); a su vez, el estrés puede producir cambios en otros sistemas, en especial lleva a una inmunodepresión que hace aumentar el riesgo de infecciones (como la gripe) y puede aumentar la probabilidad de desarrollar enfermedades inmunológicas, como el cáncer (Merín, Cano-Vindel y Tobal, 1995). Así podemos decir que:

- los pacientes hipertensos presentan niveles de ansiedad e ira más altos que las personas con presión arterial normal;
- las personas que sufren arritmias, cefaleas, asma, trastornos de piel, disfunciones sexuales, trastornos digestivos, contracturas musculares, etc., por lo general, presentan altos niveles de ansiedad;
- los estudiantes en época de exámenes (su principal periodo de estrés) son más vulnerables a la gripe o a enfermedades infecciosas de tipo pulmonar, siendo más vulnerables las personas con alta ansiedad a los exámenes.

El estrés puede desbordar al individuo de manera que comience a desarrollar una serie de errores cognitivos en la interpretación de su activación fisiológica, o de su conducta, o de sus pensamientos, o de algunas situaciones, que a su vez le lleven a la aparición de temores irracionales, fobias, etc., (lo que se denominan trastornos de ansiedad), pero además, pueden seguir deteriorando a otras formas. Una persona sometida a estrés prolongado puede llegar a desarrollar ataques de pánico, o crisis de ansiedad, que el individuo no puede controlar, incluso con temor a un ataque al corazón. Durante esta crisis el individuo interpreta erróneamente su activación fisiológica y piensa que le faltará el aire (cuando realmente está hiperventilando), o que morirá de un ataque al corazón, o que se mareará y caerá al suelo, o que se volverá loco. Posteriormente, estos ataques de pánico suelen complicarse con una

agorafobia (evitación de ciertas situaciones que producen ansiedad), con una dependencia de los ansiolíticos, a veces con reacciones de depresión por no poder resolver su problema, etc. (Peurifoy, 1993; Cano-Vindel, 2002). Estos trastornos de ansiedad son mucho más frecuentes en mujeres que en hombres (de 2 a 3 veces más frecuentes), pero por lo general, una crisis de ansiedad coincide con un periodo de mucho estrés que se ha prolongado demasiado tiempo. Entre un 1,5% y un 3,5% de la población sufre trastornos de pánico con o sin agorafobia. La edad de aparición se encuentra entre los 17 y los 35 años, justo en su edad más productiva.

El estrés también puede ocasionar perturbaciones en los procesos cognitivos superiores (atención, percepción, memoria, toma de decisiones, juicios, etc.) y un deterioro del rendimiento en contextos académicos o laborales (Merín, Cano-Vindel y Tobal, 1995), laborales (ibídem), etc. Así, por ejemplo, los estudiantes con alta ansiedad de evaluación presentan una disminución del rendimiento.

Con todo lo descrito nos podemos hacer una leve idea de las consecuencias o repercusiones que puede tener en el trabajo, ya que, probablemente, comenzarán siendo pequeños olvidos de actividades que se debían realizar, molestias óseas y/o musculares ante determinadas posturas o después de haber mantenido una reunión con una determinada persona o bajo un tema específico. Poco a poco los olvidos se harán más habituales y la sensación de malestar aumentará, tratando por todos los medios de alejarse de la situación estresante. En este periodo aparecen las pequeñas ausencias laborales y las salidas esporádicas del puesto de trabajo y, con el tiempo esto se alargará. En el peor de los casos las molestias pasajeras se habrán conformado como una enfermedad tangible y las ausencias serán prolongadas y repetitivas. Muchos de los profesionales que sufren este tipo de consecuencias prefieren optar por el cambio de puesto e incluso de empresa si lo consideran necesario con la finalidad de no sucumbir ante una de las enfermedades más costosas de nuestro siglo: el estrés laboral.

## **MIDA SU NIVEL DE ESTRÉS**

Si quiere conocer su nivel de estrés, con la siguiente tabla lo podrá consultar. Para ello debe anotar cualquier ítem que haya experimentado en los últimos 12 meses. Después sume el total.

(Tabla basada en “La Escala de Reajuste Social” de Holmes y Rahe).

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

1. Muerte de la pareja. 100.
2. Divorcio. 60.
3. Menopausia. 60.
4. Separación de la pareja. 60.
5. Encarcelamiento. 60.
6. Muerte de un pariente cercano. 60.
7. Enfermedad o incapacidad. 45.
8. Matrimonio. 45.
9. Despido del empleo. 45.
10. Reconciliación de la pareja. 40.
11. Retiro. 40.
12. Cambio de salud en pariente cercano. 40.
13. Trabajar más de 40 horas por semana. 35.
14. Embarazo. 35.
15. Problemas sexuales. 35.
16. Llegada de un nuevo miembro de la familia. 35.
17. Cambio de rol en el trabajo. 35.
18. Cambio en el estado financiero. 35.
19. Muerte de un amigo (no miembro de la familia). 30.
20. Cambio en el número de discusiones con la pareja. 30.
21. Hipoteca o préstamo bancario. 25.
22. Problemas con hipoteca o préstamo bancario. 25.
23. Dormir menos de 8 horas. 25.
24. Cambio de responsabilidades en el trabajo. 25.
25. Problemas con la familia política o hijos. 25.
26. Logro personal sobresaliente. 25.
27. La pareja comienza o deja de trabajar. 20.
28. Comienza o termina la escuela. 20.
29. Cambios en las condiciones de vida (remodelación, visitas etc.).
30. Cambio en los hábitos personales. 20.
31. Alergia crónica. 20.
32. Problemas con el jefe. 20.
33. Cambio en el horario o condiciones de trabajo. 15.
34. Cambio de residencia. 15.
35. Cambio de escuela. 15.
36. Cambio de actividad religiosa. 15.
37. Cambio en actividades sociales. 15.
38. Préstamo menor. 10.
39. Cambio en la frecuencia de reuniones familiares. 10.
40. Vacaciones. 10.
41. Época de vacaciones navideñas. 10.
42. Infracción menor de la ley. 10.

Si la puntuación ha sido de 250 o más en el último año, se considera que el sujeto se encuentra en una situación de “sobre-estrés”.

## LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES

Según un estudio de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo (1999) el 28% de los trabajadores europeos padece estrés:

- el 20% padece *burnout*.
- más de la mitad de los 147 millones de trabajadores afirman que trabajan a altas velocidades y con plazos ajustados.
- más de un tercio no puede ejercer ninguna influencia en la ordenación de las tareas.
- más de un cuarto no puede decidir sobre su ritmo de trabajo.
- un 45% afirma realizar tareas monótonas.
- para un 44% no hay posibilidad de rotación.
- el 50% realiza tareas cortas repetitivas.
- se piensa que estos «estresores» relacionados con el trabajo han contribuido a importantes manifestaciones de enfermedad:
  - un 13% de los trabajadores se quejan de dolores de cabeza.
  - un 17% de dolores musculares.
  - un 20% de fatiga.
  - un 28% de «estrés».
  - un 30% de dolor de espalda.
  - muchos otros, de enfermedades que pueden poner en peligro la vida.
- Una estimación moderada de los costes que origina el estrés relacionado con el trabajo apunta a unos 20 000 millones de euros anuales.

Casi un 25% de los trabajadores europeos sufrirán algún trastorno de ansiedad a lo largo de su vida, como por ejemplo ataques de pánico y agorafobia, que lo padecen entre un 1'5 y un 3'5% de personas.

El término **enfermedad profesional** hace referencia a dolencias causadas por la realización de un trabajo. Las actividades, elementos y sustancias que pueden ocasionar una enfermedad profesional están tipificadas por ley. Por ejemplo, en España, el Real Decreto 1995/1978, de 12 de mayo, ofrece una larga lista con más de sesenta grupos de enfermedades, aunque se incluyen en seis grandes grupos que luego veremos.

Para algunos entendidos en el tema y, sobre todo, para la mayoría de los sindicatos de trabajadores, la lista no está absolutamente cerrada, ya que existen dos salvedades fundamentales: las enfermedades no tipificadas, que mantienen una relación causa-efecto con el trabajo, “siempre que se pruebe”,

y las que se agravan como consecuencia del ejercicio del mismo o producen otra dolencia relacionada. En ambos casos se considerarían accidentes de trabajo.

Las enfermedades ocasionadas por agentes físicos son las más frecuentes actualmente en muchos países, seguidas de las afecciones cutáneas. Si atendemos a los sectores profesionales, la industria es el sector en el que se dan más enfermedades profesionales, posteriormente la construcción y, finalizaría el sector servicios, con más casos, pero más población trabajando. En el sector agrario apenas se registran enfermedades profesionales.

Las enfermedades profesionales se pueden categorizar en enfermedades pertenecientes a una de las siguientes grandes categorías:

- Enfermedades profesionales producidas por los agentes químicos.
- Enfermedades profesionales de la piel causadas por sustancias y agentes no comprendidos en alguno de los otros apartados.
- Enfermedades profesionales provocadas por la inhalación de sustancias y agentes, no comprendidas en otros apartados.
- Enfermedades profesionales infecciosas y parasitarias.
- Enfermedades profesionales producidas por agentes físicos.
- Enfermedades sistémicas.





## CAPÍTULO 6

### EL ACOSO LABORAL: CAUSAS, PREVENCIÓN Y GESTIÓN

*Begoña Mora Jaureguialde*

En los últimos años el denominado *acoso laboral* ha tomado prestado un término de origen inglés. Si analizamos la palabra *mobbing*, que corresponde a dicho término, podríamos traducirlo como acoso u hostigamiento hacia una persona, con un objetivo claro y concreto: atacar a la víctima, que normalmente acabará sufriendo depresión, agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. El acoso laboral puede producir importantes trastornos en la salud del acosado, tanto físicos, como psíquicos, siendo necesario en muchas ocasiones, asistencia médica y/o psicológica. Es considerado como un tipo de agresión extremadamente sutil y pernicioso, ya que se trata de un comportamiento premeditado, que se ejecuta según una estrategia minuciosamente preconcebida.

El acoso laboral, llamado también por algunos autores, *psicoterror laboral* u *hostigamiento psicológico en el trabajo* se considera “toda situación en la que una persona o grupo de personas ejercen violencia psicológica extrema, de forma sistemática (al menos, una vez por semana), durante un tiempo prolongado (más de 6 meses), sobre otra persona en el lugar de trabajo”.

#### DESCRIPCIÓN Y CAUSAS

Si revisamos la bibliografía existente acerca del tema, podremos observar que hay muchísimas conductas que tienen relación con lo que hemos denominado

acoso laboral, por ello sería complicado analizarlas detalladamente en este breve capítulo; sin embargo, podemos agrupar las acciones o conductas que se van a producir y generar, de esta manera, cuatro grandes grupos de actuación:

**1. Acciones que atentan contra la dignidad de la persona y/o su reputación:** injurias, ridiculizaciones con respecto al físico, los gestos, la voz, el estilo de vida, las creencias religiosas, etc.; en definitiva, ridiculizaciones por cuestiones personales intrínsecas al individuo. Se pueden producir insultos y gritos. Será habitual la difusión de rumores acerca del perseguido y se puede llegar a prohibir a los compañeros de trabajo, que hablen con la persona en cuestión. Se podría incluir en este apartado también y, con especial atención por las características específicas, el acoso sexual (incluyendo ofrecimiento y/o violencia sexual).

**2. Conductas que afectan al desempeño satisfactorio del trabajo:** Le serán asignadas tareas sin conexión real con su cualificación laboral, ya sea por defecto en la cualificación (tareas extremadamente complejas) o por exceso (actividades simples, repetitivas y rutinarias). Además, se le trata de dificultar la ejecución de la actividad, ocultándole información relevante para esta, no especificándole sus funciones, o con órdenes contradictorias. En el caso de que el individuo esté desempeñando un puesto laboral con capacidad de decisión, las decisiones serán criticadas y evaluadas ofensivamente.

**3. Establecer situaciones de desigualdad.** Será habitual presenciar situaciones preferentes hacia determinados compañeros o empleados.

**4. Acciones contra el espacio físico de trabajo.** Para mantener al individuo alejado o apartado del resto de los trabajadores, y así dificultar sus relaciones sociales y, por qué no, favorecer condiciones de trabajo precarias, se le da un espacio físico aislado y único, es decir, que no comparta con nadie ni nada.

Una vez descritos los cuatro grandes grupos en los que se puede categorizar el acoso laboral, vamos a referirnos a continuación a los diferentes tipos, en función de quién lo produce y hacia dónde se produce, así como a tratar de esclarecer algunas de las posibles causas de la aparición del acoso laboral.

**Acoso laboral Ascendente:** recibe este nombre cuando una persona de rango jerárquico superior en la organización laboral se ve agredida por uno o varios subordinados.

Posibles causas: el jefe es nuevo y los métodos utilizados no son aceptados por los trabajadores; quizá el puesto de trabajo es deseado por alguno de los subordinados; a veces el ascenso no ha sido consultado y no se ha informado a los demás, de esta forma se complica la aceptación del nuevo superior; por no haber definido claramente los objetivos dentro del grupo de trabajo, pudiendo generarse intromisiones en las funciones de alguno o algunos de sus componentes; por ser arrogante en el trato y autoritario.

**Acoso laboral Horizontal:** sucede cuando un trabajador se ve acosado por un compañero que pertenece al mismo nivel jerárquico, aunque es posible que a pesar de que no sea oficialmente, posea una posición de facto superior, bien por llevar en la empresa más tiempo, por la edad, etc.

Posibles causas: a veces no tiene por qué existir una causa importante, simplemente por desavenencias personales; puede que algún miembro del grupo no acepte las pautas de funcionamiento de éste, bien explícitas o implícitas; en muchos casos son personas física o psíquicamente débiles o diferentes, que pueden ser fácilmente diferenciadas y/o explotadas simplemente para pasar el rato o minimizar el tedio.

**Acoso laboral Descendente:** aquí se encuentra el grueso de la problemática, es toda situación en la que la persona que ostenta el poder humilla a sus subordinados.

Posibles causas: piensan, equivocadamente, que la única forma, o una de las más efectivas, de mantener su posición de superioridad frente a los empleados/subordinados, es a través de desprecios, falsas acusaciones, e incluso insultos; en algunos casos ha sido usado como estrategia empresarial para deshacerse del individuo, forzándolo de este modo al abandono “voluntario”. Así se evitaría el despido improcedente y el consiguiente coste económico para la empresa.

Este fenómeno, con tanta repercusión en las últimas décadas, incluso con presencia en los medios de comunicación, no es algo contemporáneo. Ha existido desde el comienzo de la vida laboral y algunos autores lo consideran como intrínseco a la condición humana. Su origen se encontraría en el deseo de poder del ser humano y en emociones tan básicas como la envidia. Sin embargo, el acoso laboral es un fenómeno complejo, que no puede observarse ni analizarse sin la propia organización en la que aparece.

Algunos de los **factores de riesgo** en la aparición del acoso laboral son:

- De tipo psicosocial, conexo con las relaciones en el puesto de trabajo y con una inadecuada gestión de los conflictos interpersonales por parte de los supervisores.
- Supervisión y trato recibido.
- Relación con el jefe, con los subordinados y/o compañeros.
- Clima del grupo, etc.
- Organización del trabajo.
- Presiones y carga de trabajo.
- Sistemas y procedimientos de trabajo.
- Trabajo con bajo contenido.
- Falta de definición de funciones y responsabilidades, etc.
- Problemas de comunicación.
- Estilos de dirección autoritarios.

## PREVENCIÓN Y GESTIÓN

El acoso laboral va a provocar paralelamente en la persona que se ve sometida a ello, consecuencias que podrán ser de carácter **psíquico, físico y social**. La ansiedad aparece como síntoma característico en lo **psíquico** y, como ya hemos visto en capítulos anteriores, ante cualquier situación de estrés el sujeto se siente amenazado por una realidad externa. Al principio se identifica el agente estresor, se evalúa y se ponen en marcha aquellos recursos que creemos necesarios para afrontarlo. Si la situación se prolonga, los recursos se irán agotando, produciendo patologías más graves, como serían el trastorno por estrés postraumático o el trastorno de ansiedad generalizada. A nivel cognitivo se producen alteraciones que originan procesos depresivos, paranoides e incluso pueden desencadenar en conductas suicidas. El sujeto puede dudar hasta de su propia cordura, pero debemos tener en cuenta que estos son pensamientos habituales en situaciones de ansiedad elevadas.

En el plano **físico**, el estrés mantenido origina cambios en los sistemas endocrino y simpático, lo que afecta indirectamente al sistema inmunológico, produciendo así una inmunodepresión. Esta situación puede desencadenar cefaleas, problemas digestivos y mayor predisposición al cáncer.

En el tercer y último grupo, a nivel **social**, son usuales las conductas de desconfianza hacia los otros, lo que desencadena el aislamiento y la evitación. Agresividad y hostilidad hacia los miembros del grupo que se han convertido en sus agresores serán conductas características. Aquí queremos poner de relieve la importancia y el papel fundamental que va a desempeñar tanto la familia como el entorno social en el que se mueve el individuo, ya que es este entorno sociofamiliar el que le va a proporcionar la protección necesaria para afrontar la difícil tarea de seguir adelante y no caer en patologías de índole más complejas.

En lo que llevamos visto hasta ahora del acoso laboral hemos podido comprobar que hay muchas causas, varios implicados y diversas consecuencias, pero la gran responsable de que esto suceda es la empresa, ya que debe ser la encargada de velar por un ambiente laboral saludable, o al menos, correcto. Algunas de las siguientes medidas pueden ayudar a paliar la situación:

- Velar por la calidad de las relaciones laborales.
- Realizar una asignación equitativa de los trabajos y las cargas.
- Estructurar y concretar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, evitando ambigüedades.
- Evitar el exceso de competitividad entre los trabajadores.
- Corregir las deficiencias de diseño de trabajos, proporcionando tareas con bajo nivel de estrés y alta autonomía, capacidad de decisión y control sobre el propio trabajo.

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

- Capacitar a los líderes para que sean capaces de identificar posibles conflictos y de conseguir la reconciliación.
- Establecer sistemas de acogida e interpretación de los trabajadores recién incorporados.

Este tipo de actuaciones es delito en muchos países hoy en día. Fue Suecia el país que comenzó con la legislación en el año 1983. Desde entonces se está trabajando en el tema para conseguir una mayor protección del empleado ante situaciones como las descritas aquí. En España la primera sentencia sobre acoso laboral del Tribunal Supremo se emitió el 23 de julio de 2001.

El cómo actuar ante esta situación, ante el acoso laboral, no es fácil, si bien hoy por hoy sí se pueden afirmar algunas ideas. Si alguna vez se encuentra ante algún tipo de acoso laboral recuerde que:

- No es culpable; la responsabilidad recae enteramente en manos de su agresor.
- Lleve un diario donde anote los hechos que acontezcan de la forma más detallada posible. Cómo ocurrió, dónde y quiénes estaban. El acoso laboral no constituye un hecho aislado, es decir, es un hecho tras otro que se van sumando hasta finalizar en una situación de acoso. La legislación se realiza en función de un conjunto de sucesos, ya que un hecho aislado no constituye acoso, sino la suma de ellos lo que supone este delito.
- Haga frente al acosador. Dígale claramente cómo le hace sentir su actitud y las medidas que tomará en caso de no desistir.
- Comunique lo sucedido a su familia, amigos, entorno laboral y superiores.
- El último recurso deseado, es la denuncia ante los tribunales, si así lo permite la legislación del país en el que nos encontremos. Es un derecho y un deber si queremos que esta situación cambie en un futuro.



## CAPÍTULO 7

### EL CONFLICTO EN EL CENTRO DE TRABAJO: POLARIDADES, PERCEPCION Y ACTITUDES

*Begoña Mora Jaureguialde*

Como pudimos ver en el capítulo anterior, el acoso laboral produce alteraciones y cambios en los procedimientos habituales de comunicación de la víctima que lo llevan al aislamiento social. Además, desde la organización, se perjudica directamente al acosado en las formas ya revisadas; es evaluado siempre de forma negativa, lo que da la sensación de inutilidad e incluso el hostigador puede llegar a conseguir que el descrédito personal trascienda al ámbito privado, ya que cualquier interioridad será utilizada para atacar, empleando amenazas verbales con gritos y/o insultos.

Pero todo esto no sucede de la noche a la mañana, no se está divinizando en un puesto laboral en un momento determinado y al siguiente a la inversa. Como en todo proceso complejo en el que tiene lugar el ser humano, podríamos diferenciar varias fases, que trataremos de exponer a continuación:

**1- Fase de conflicto:** en toda empresa y, cuanto más grande más acentuados, aparecen conflictos entre los miembros del grupo. Y, en cierto modo, podría decirse que es algo natural y esperable, ya que no siempre se va a estar de acuerdo en todas las ideas; pero dichos conflictos normalmente se resuelven por medios también naturales. Sin embargo, a veces las situaciones se cronifican y dan lugar a una segunda fase. Los conflictos interpersonales se consideran consecuencia de la coexistencia de grupos y personas con intereses y objetivos diferentes o incluso opuestos.

**2-Fase de acoso:** es aquí donde se desarrollan los comportamientos propios del acoso laboral (mobbing). Al principio es un enfrentamiento entre dos o más personas, pero puede desembocar en un ataque directo de varios hacia un compañero en particular. Esta fase suele durar 1,3 años por término medio. Se pondrán en práctica estrategias de hostigamiento utilizando sistemáticamente y durante un tiempo prolongado comportamientos perversos con el fin de ridiculizar y apartar socialmente a la víctima.

**3-Fase de la intervención desde la empresa:** cuando la empresa como entidad se da por aludida ante el problema, es la dirección de la empresa la que debe actuar para poder dar una solución y, aunque suelen tomarse medidas tendentes a desembarazarse del sujeto (baja laboral e incluso el despido de éste), esta puede actuar de dos formas:

**Solución positiva del conflicto:** la dirección realiza una investigación y decide que el trabajador o el acosador debe ser cambiado de puesto y articula los mecanismos para que no se vuelva a producir la situación acontecida; sancionando en su caso, al acosador moral.

**Solución negativa del conflicto:** generalmente se ve a la víctima como el problema a combatir, ya que se han puesto de manifiesto una serie de características individuales que han sido tergiversadas y manipuladas, sin analizar el verdadero origen del problema. De esta forma, la dirección comienza a formar parte de un entorno acosador, bien sea de forma activa o pasiva.

**4-Fase de marginación o exclusión de la vida laboral:** es la última fase y, tras largos periodos de baja, suele finalizar con el abandono de la víctima de su puesto de trabajo, de forma voluntaria o llegando a un despido con una pensión por incapacidad.

## SUBORDINANTES Y SUBORDINADOS

Vemos que en el tablero del acoso moral en el trabajo tenemos dos piezas claves, los “hostigadores” (con un conjunto de comportamientos activos acordes con su finalidad) y el “hostigado” (con comportamientos de tipo inactivo o inhibitorio).

En oposición a lo que en muchas ocasiones podemos creer, el acoso se ejerce en todas direcciones, y así lo dejamos claro en los primeros momentos. Luego, no por el simple hecho de ocupar un alto cargo en una empresa se va a ejercer dicho cargo como medida de presión y poder (en el sentido peyorativo de ambas palabras), para satisfacer al propio ego. Además, si nos preguntamos qué idea tenemos de una persona objeto de acoso laboral, seguramente pensaríamos



en alguien débil, apocado, con pocas ideas y que se somete a sus superiores sin casi pestañear. Sin embargo, si analizamos en profundidad el tema que nos ocupa, los sujetos que soportan hostigamiento en el trabajo suelen ser personas brillantes en la actividad que desempeñan, con buena autoestima y características personales sobresalientes, buen aspecto físico, inteligentes, colaboradoras, etc. Entonces, si esto es así, ¿qué puede suceder para que personas como las que estamos describiendo, llenas de vida y con valía personal y profesional, acaben desarrollando patologías tan graves como trastorno por estrés postraumático, ansiedad, depresión o incluso el suicidio?

Los términos *mobbing*, acoso laboral u hostigamiento psicológico en el trabajo hacen referencia a estas situaciones repetidas de forma sistemática que terminan influyendo a nivel psicológico, emocional, físico y laboral en el agredido. Cuestiones que, en la mayoría de los casos se traducen en costes para la empresa (funcionamiento, costes de producción, desmotivación, bajas, suplencias, etc.); para el sujeto (enfermedad, drogodependencias, pérdida del puesto de trabajo, paro, etc.); para la sociedad (seguro de desempleo, pensión de invalidez, asistencia médica por enfermedad, etc.).

Todos estos conflictos que van desde conductas de violencia física hasta situaciones concretas como las del acoso sexual han sido ampliamente tratadas desde distintos foros que buscan soluciones (administraciones gubernamentales y ONGs, organizaciones sindicales, científicos, psicólogos, etc.) e incluso se han contemplado de manera específica por la legislación penal en la mayoría de los países. Si atendemos a previos estudios que identifican las situaciones en las que una persona o un grupo de personas puede ejercer un comportamiento caracterizado por violencia psicológica extrema, podemos encontrar más de 45 formas o comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT y revisados, en España, por José Luis González de Rivera, de forma sistemática, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona en el lugar de trabajo, según definición de H. Leymann.

Aunque en muchas ocasiones el fenómeno de hostigamiento psicológico laboral nace y evoluciona en el grupo humano, es la propia organización del trabajo, la propia institución y su ordenamiento la que puede generar el problema a modo de “autor mediato” (aunque en la mayoría de los casos exista manipulación humana).

El acoso institucional es una de las experiencias más devastadoras que puede sufrir un ser humano en situaciones sociales normales, y suele provenir de los miembros del propio grupo social (sean los compañeros, sea la Dirección). En este entorno podemos distinguir dos situaciones próximas: **el rechazo social**, en el que el individuo puede ser excluido por sus iguales pero no perseguido, y **la desatención social**, en la que el individuo es ignorado, para lo que se necesita la colaboración y permisividad del resto del

personal de la organización. La persecución psicológica se desarrolla en un sorprendente silencio e inhibición de los observadores que, aunque conscientes del abuso e injusticia de la situación, se abstienen de intervenir, sea por complicidad implícita con el plan de eliminación del acosado, sea para evitar la posibilidad de convertirse ellos mismos en objeto de represalia.

Es habitual que sujetos ambiciosos con poca valía profesional aprovechen conscientemente la situación para entorpecer o eliminar a un competidor más cualificado. La aparición del síndrome del acoso institucional se ha constatado en instituciones altamente reglamentadas y homogéneas como escuelas, fuerzas armadas o cárceles, así como en instituciones conservadoras, en las que hay poca tolerancia a la diversidad y fuertes vínculos e identidades compartidas entre sus miembros. Es más probable en organizaciones relativamente cerradas, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia. Por eso, dentro del ámbito laboral, parece darse con más frecuencia en administraciones públicas, universidades, hospitales y ONG, aunque ninguna entidad, sobre todo con determinados y cuestionables valores culturales, parece estar a salvo del problema. Es decir, organizaciones con un método de trabajo y producción pobres, con ausencia de interés y apoyo por parte de los superiores, con cargas excesivas de trabajo y mala organización, con aparición de líderes espontáneos, etc. son un caldo de cultivo especial para el fomento del acoso laboral. Y, por desgracia, en muchas ocasiones es la propia dirección la que acrecienta el acoso, tomando un par de posturas ante el asunto: la negación del conflicto y la participación de la misma dirección en el acoso.

## **PERCEPCIÓN DEL CONFLICTO**

Si elaboramos un pequeño recuento de algunas de las formas en las que se puede presentar el acoso laboral o moral, veremos sin lugar a dudas que aquí no cabe percepción subjetiva del asunto; es decir, si sobre un compañero se habla mal, se ridiculiza o es objeto de agresiones o amenazas, nadie puede negar la evidencia. Ahora bien, de todos es sabido que a veces, y si el acoso viene de los superiores, los compañeros de trabajo pueden guardar silencio por miedo a represalias o a sufrir las mismas agresiones (lógico en cierto modo). Sin embargo, lo que no parece ya tan lógico y normal es que sea la propia directiva de la empresa la que silencie actitudes tan reprochables como las que estamos viendo sin ser capaz de acudir a solucionarlas. Si se le preguntara a un observador externo diría, sin lugar a dudas, que las acciones presentadas van en contra de cualquier clima favorable de trabajo, de la libertad del sujeto y del compañerismo mismo.

**Acciones contra la reputación o la dignidad del afectado:**

- Comentarios injuriosos contra su persona.
- Ridiculización.
- Acoso sexual, etc.

**Acciones contra el ejercicio de su trabajo:**

- Trabajo excesivo, demasiado difícil o innecesario.
- Trabajo monótono, repetitivo, etc.
- Trabajos de más baja o más alta cualificación.
- Trabajos que contemplen un conflicto de rol.

**Manipulación de la comunicación y/o de la información con la persona afectada:**

- Agresiones verbales.
- Amenazas.
- Críticas.
- No dirigirle la palabra.
- Ignorar su presencia.
- Acentuar la importancia de sus errores.
- Situaciones de inequidad.
- Diferencia de trato.
- Distribución no equitativa del trabajo.
- Desigualdades remunerativas.

**ACTITUDES ANTE EL CONFLICTO**

Cabrían un gran número de actividades a nivel práctico que podríamos llamar medidas efectivas ante situaciones de este tipo, pero realmente desde el ámbito científico no se puede demostrar nada.

Nombrando las más relevantes, diríamos que lo principal es la **prevención**, y eso solo se consigue con una buena educación de los directivos y de los empleados en el asunto. Las **intervenciones tempranas** por parte de la dirección o superiores sería el siguiente escalón, aunque eso sí, en este caso ya habrían comenzado a sufrirse alguno que otro episodio de acoso moral. **Rehabilitación profesional**, una vez ocasionado el daño debe ser responsabilidad empresarial el adecuado tratamiento del sujeto hasta su total recuperación, ya que se trata de que el individuo vuelva a tener confianza en sí mismo y a desempeñar las habilidades que siempre había cosechado; y para concluir, la **legislación**: está claro según lo visto que no en todos los países se lleva el mismo paso en el tema, pero poco a poco y aunando el esfuerzo de todos se conseguirán unas leyes eficientes al respecto.

De forma general podríamos decir que el Estado debe promover la prevención, movilizar a los interlocutores sociales, fomentar la investigación, desarrollar programas y publicar estudios que recomienden las prácticas por seguir; en definitiva, presentar una prevención que se base en la posibilidad de obtener un cambio cultural de valores, actitudes, expresiones verbales y formas de interacción, todo lo cual, a largo plazo, puede favorecer junto con otro tipo de esfuerzos la percepción clara e individual del proceso. También la empresa debe introducir la ética en los recursos humanos y tiene la obligación, además de promover la prevención, de erradicar la violencia laboral.

En cuanto al propio individuo, cuando tenemos ante nosotros una situación de ataque hacia nuestra propia persona, el sentimiento normal del ser humano sería de venganza, rechazo y odio hacia el que realiza los actos: el acosador; sin embargo, este sentimiento primario, consecuencia de un instinto más animal, además de conducirnos a un desequilibrio generalizado que nos perjudica, no nos resuelve el problema en sí, ni nos beneficia en absoluto. Por el contrario, lo que se nos aconseja desde el conocimiento de los estudiosos, es hacer un ejercicio de empatía, de forma que consigamos, aunque sea poco, ponernos en el lugar del otro. Intentar analizar las causas o las motivaciones que lo han llevado a realizar una conducta tan depravante como la que estamos sufriendo, y así, buscando el fondo real de la cuestión, encontraremos una persona frustrada, envidiosa, con baja autoestima y descontenta consigo misma. El instigador se vuelve de repente una persona débil, con múltiples carencias y escasos recursos sociales y personales. Un ser inmaduro que necesita hundir al compañero para sentirse valorado.

Si lo vemos de esta forma conseguiremos relativizar nuestro enojo, ayudando a mantener la paz interior y a resolver la situación de una forma más positiva y con el menor coste posible.

Sin lugar a dudas, la empatía y el sentido del humor serán las mejores armas para combatir un acoso laboral, ya que nos encontramos ante una lenta y silenciosa alternativa al despido.

## **APARTADO II**

### **Activación, causas y desarrollo del estrés laboral**



## CAPÍTULO 8

### LA ANSIEDAD: ACTIVACIÓN Y TIPOS

En el capítulo 3 pudimos contemplar la complejidad que se esconde bajo el fenómeno de la ansiedad. Ahora avanzamos conociendo su activación y los distintos tipos de ansiedad. Aunque la ansiedad y el estrés sean fenómenos diferentes, comparten básicamente los mismos procesos de activación. ¿Por qué a veces estoy en casa y mi corazón palpita sin ningún motivo? ¿Cómo se altera mi cuerpo cuando tengo estrés? Si existen distintos tipos de ansiedad, ¿cuál es el que yo padezco? Respuestas a estas preguntas y a muchas otras cuestiones van a exponerse a lo largo de este capítulo.

#### ACTIVACIÓN FÍSICA

Cuando la persona interpreta una situación como hostil, el organismo se prepara para actuar ante tal amenaza. Los continuos factores que modifican los estímulos internos y externos van a producir una *sobreactivación biológica*. El proceso de activación fisiológica de ansiedad puede describirse del siguiente modo: la activación implica un estado de alertización del organismo nervioso, produciéndose una activación de los mecanismos de control córtico-subcortical en el sistema nervioso central, una incrementada actividad del sistema nervioso simpático y del sistema endocrino constituido por el eje hipotálamo-hipofisiario-adrenal a nivel periférico.

La activación provoca diversos cambios fisiológicos que pueden ser registrados mediante la frecuencia cardiaca, el flujo sanguíneo del antebrazo, la actividad electromiográfica, el volumen del pulso digital, la conductibilidad

cutánea, y los cambios en el electroencefalograma y en la sangre periférica. Dichos cambios implican una aceleración en la frecuencia cardíaca y un aumento del flujo sanguíneo en el antebrazo y de la actividad electromiográfica, debido a que el riego sanguíneo periférico se desvía hacia el sector muscular. El volumen del pulso digital disminuye, al fluir menos la sangre hacia la piel; el aumento de la conductibilidad cutánea se produce tras una hiperactividad de las glándulas sudoríparas. Al registrarse la actividad bioeléctrica en el cerebro (mediante el encefalograma), se aprecia una disminución del voltaje o amplitud del trazado y un aumento porcentual del ritmo beta, de más de 13 ciclos por segundo.

En el plano bioquímico y endocrino, los niveles sanguíneos de cortisona, de adrenalina y noradrenalina aumentan.

Todos estos mecanismos permiten entender a la ansiedad más bien como un asunto de la mente, pero que está claramente ligada al cuerpo a través de contracciones musculares y otras respuestas orgánicas desencadenadas por un desequilibrio entre los dos sistemas que constituyen el Sistema Nervioso Vegetativo (SNV): el Sistema Nervioso Simpático (SNS) y el Sistema Nervioso Parasimpático (SNP).

Cuando el sistema nervioso simpático se dispara continuamente, y lo hace tanto en peligros reales (reacción de miedo) como ante peligros imaginarios (reacción de angustia), se va creando una “facilitación”, de modo que se irá disparando cada vez con mayor facilidad e intensidad ante estímulos menos importantes. Incluso se activará en momentos en los que no tengamos actividad, como a veces nos sucede en casa. ¿Por qué me palpita el corazón si no estoy nervioso? Es el resultado de un proceso de activación continua y descontrol de nuestro sistema nervioso. Ante esto solo podemos sentarnos, respirar y pensar que todo va a ir bien.

La activación fisiológica de la ansiedad también es descrita por diversos estudios neurobiológicos. Se ha observado como la ansiedad es un estado emocional y se genera a través del sistema límbico, que se encuentra en la parte semi-interna del cerebro. Por medio de estas respuestas fisiológicas se puede medir el estado emocional de un sujeto. Las respuestas fisiológicas varían considerablemente dependiendo del individuo, lo cual ha repercutido enormemente en los posteriores estudios e investigaciones en este campo, dándose mayor importancia al tratamiento de la persona como única en cuanto a percepción y respuesta.

Goleman (1996) describe los procesos de activación según el funcionamiento de la mente emocional y la mente racional. Ambas se encuentran normalmente en un estado de equilibrio en el que operan en estrecha colaboración. También constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados.



La mente racional y la mente emocional están perfectamente coordinadas, ya que los sentimientos son esenciales para el pensamiento y viceversa.

Aunque la mente racional parece ser un centro superior de gobierno cerebral, Goleman explica que en realidad es la mente emocional la que actúa en los momentos de supervivencia o en situaciones emocionales críticas a través del sistema límbico. Las conexiones entre la región emocional y la pensante se vinculan mediante miles de circuitos neuronales. De ese modo, la emoción supone un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro.

La sede de las emociones se encuentra en la amígdala, que es un conglomerado de estructuras interconectadas en forma de almendra. La amígdala está ligada a los procesos del aprendizaje y a la memoria. Cuando se produce una interrupción de las conexiones entre la amígdala y el resto del cerebro se produce una ineptitud para calibrar el significado emocional de los acontecimientos. La amígdala, además, se encarga de almacenar, como si fuese un depósito de la memoria emocional.

Según las investigaciones, en casos de emergencia, la primera estación cerebral por la que pasan las señales sensoriales procedentes de los ojos o de los oídos es el tálamo, y a continuación la amígdala; después llegaría la señal hasta el neocórtex. Así, la amígdala recibe algunas señales directamente de los sentidos y emite una respuesta antes de que sean registradas por el neocórtex. Por ese motivo se explica que muchas respuestas emocionales ante una situación difícil escapen del control consciente o racional de la persona.

Hay autores que consideran que la ansiedad o estados similares son responsables del fracaso en el aprendizaje, cosa muy importante a tener en cuenta por todos aquellos que tengan una función importante en éste. En un ambiente relajado ambos hemisferios actúan en condiciones óptimas; si hay ansiedad u otro fenómeno similar, el cerebro actúa como un “cambio de marchas”. La parte operante, que es el córtex en condiciones normales, se ve afectada y cambia para que actúe el sistema límbico más primitivo, obstruyendo así la adquisición del lenguaje, puesto que las funciones lingüísticas operan en el córtex. Si la inhibición o ansiedad es aún mayor, el cerebro responde pasando al tercer nivel: el cerebelo, que se encarga de satisfacer las necesidades primarias.

## ACTIVACIÓN PSICOLÓGICA

Desde una perspectiva psicológica, hay dos teorías que han repercutido notablemente en la comprensión de la activación y desarrollo de la ansiedad: la teoría *psicoanalítica* y la *conductivista* o *de aprendizaje*.

La teoría *psicoanalítica*, establecida por Freud, dirige su atención a una serie de aspectos internos de la persona que gobiernan el pensamiento. Según Freud, la ansiedad tiene sus orígenes en la niñez debido a una estimulación repentina y difusa. También se produce ante la sensación de carencia de las necesidades fisiológicas. Conforme el niño va creciendo, la ansiedad se genera por una serie de amenazas por parte de los adultos, al privarle de necesidades secundarias.

A partir de la teoría de Freud, surge la *Teoría Neo-freudiana*, que minimiza lo biológico e instintivo para introducir factores culturales y ambientales. Para Freud y los neofreudianos, la *ansiedad primaria* surge cuando el *yo* se encuentra insatisfecho; los últimos añaden el concepto de *ansiedad secundaria*, que se crea como consecuencia de las defensas empleadas en la ansiedad primaria. En esta nueva visión, la ansiedad no empieza en los primeros meses de vida, como apuntó Freud, sino que comienza cuando el individuo es consciente de su necesidad de los demás para su protección y supervivencia. Asimismo, la ansiedad es la consecuencia de restricciones, amenazas y castigos empleados para regular el comportamiento del individuo. Cuando la persona es adulta, la ansiedad es secundaria mayormente.

Todas las perspectivas teóricas sobre la activación de la ansiedad finalmente llegan a describirla de un modo parecido: la ansiedad es un estado afectivo aversivo anticipatorio de una situación difusa de peligro. Resumiendo el trayecto de formulación teórica que se ha producido, se puede decir que la ansiedad ha pasado de considerarse un fenómeno unitario a uno tetrapartito, en el que intervienen factores fisiológicos, psicológicos, conductuales y asertivos.

Sería difícil matizar qué factores inciden más en términos generales. Algunos factores pueden predominar sobre otros; aunque ello no valdría para nada, ya que cada persona plantearía la cuestión de una forma tan propia que habría que individualizar, por cuanto la ansiedad es una experiencia personal e intransferible.

## **TIPOS DE ANSIEDAD**

Existen diversas clasificaciones o categorías del fenómeno. A continuación se exponen tres clasificaciones de tipos de ansiedad, atendiendo a cuestiones de origen, naturaleza e intensidad del estímulo.

### **ANSIEDAD EXISTENCIAL, ENDÓGENA Y EXÓGENA**

Existen tres subtipos de ansiedad, según el origen del estímulo: *ansiedad existencial*, *exógena* y *endógena* (Rojas, 1989).

La ansiedad *existencial* está presente en todo ser humano, en la inquietud de la vida, con sus momentos positivos y negativos. Un factor que dispara esta ansiedad es la incertidumbre por el destino: ¿Qué será de nosotros? Este tipo de ansiedad se asocia al peso de la vida. Lógicamente, las personas que reflexionan de forma excesiva sobre su propia existencia suelen experimentar este tipo de ansiedad, ya que no suelen llegar a obtener una respuesta científicamente convincente sobre la cuestión.

La ansiedad *exógena* proviene de los estímulos externos, que se agrupan generalmente dentro de los problemas de tipo social. El individuo sufre una amenaza personal provocada por conflictos agudos, súbitos, inesperados, situaciones entronizadas de tensión emocional, crisis de identidad personal y problemas provenientes del medio ambiente. Normalmente esta ansiedad suele desembocar en trastornos afectivos, aislamiento social, fracasos laborales o académicos, pérdida de amistades, problemas familiares, etc. Una vía de reducir la ansiedad exógena es la socioterapia. Además de ello, la ansiedad exógena también está asociada a lo psicológico, y es de carácter leve. Por ello, la psicoterapia es otra vía para reducir este tipo de ansiedad.

La ansiedad *endógena*, que es la ansiedad comúnmente denominada, surge de forma inexplicable y súbitamente, careciendo de relación entre el sujeto y las situaciones ambientales. Esta deriva de los trastornos psicofisiológicos y actúa por medio de los sentimientos, convirtiéndose en casos graves en fobias múltiples. Este tipo de ansiedad suele ser hereditaria o genética, y su tratamiento se realiza por medio de la farmacoterapia principalmente.

## **ANSIEDAD RASGO, ESTADO Y SITUACIONAL**

El significado de ansiedad *rasgo*, ansiedad *estado* y ansiedad *situacional* ha ido cambiando a lo largo de los años. La ansiedad *rasgo* es un atributo que caracteriza a un individuo, es decir, forma parte de su personalidad y puede ser un componente hereditario y constante. Puede describirse como la tendencia de un individuo a experimentar ansiedad en cualquier situación. Como consecuencia de ello, el individuo se muestra aprensivo en numerosas situaciones, lo que le repercute negativamente en las funciones cognitivas y en el funcionamiento de la memoria. Algunos autores afirman que el individuo que tiene un alto nivel de ansiedad *rasgo* suele estar emocionalmente desequilibrado.

Por el contrario, el concepto de ansiedad *estado* se utiliza para describir un momento pasajero en el que el individuo puede registrar ansiedad. La ansiedad *estado* afecta emocionalmente, cognitivamente y comportamentalmente al individuo. Desde el punto de vista emocional, el individuo registra una activación que le incomoda debido a su efecto sobreenérgico. Desde el plano

cognitivo, el individuo padece un alto grado de inseguridad que le puede llevar a la susceptibilidad con otras personas. En cuanto a los efectos comportamentales, se incluyen manifestaciones físicas de ansiedad (ritmo cardíaco, sudor en las manos, etc.) e intentos de evitación física de la situación. La ansiedad estado se puede producir, por ejemplo, en el momento previo a un examen, en una entrevista, y en esas situaciones proclives a generar ansiedad.

También puede distinguirse un tercer tipo llamado *ansiedad en una situación específica*, al que llamaremos ansiedad *situacional*, que se caracteriza por ser una forma de ansiedad *estado* ante unos contextos determinados. Se da, por ejemplo, cuando una persona experimenta siempre ansiedad en una situación concreta, como al hablar en público, en exámenes escritos, o cualquier otra situación, aunque esta no sea proclive a generar ansiedad.

## LA ANSIEDAD SEGÚN SU INTENSIDAD

La ansiedad, como se muestra en el siguiente cuadro, se puede clasificar teniendo en cuenta su intensidad o gravedad para la persona:

++	FOBIAS
+	NEUROSIS DE ANSIEDAD
-	ANSIEDAD REACTIVA AL ESTRÉS
--	TENSIÓN NORMAL. MIEDOS

Fig. La ansiedad según su intensidad.

Las fobias y la neurosis de ansiedad son de carácter patológico, con intervención exclusivamente médica o psiquiátrica. La ansiedad, en términos generales, puede ser *normal* o *patológica*. La *normal* no implica una reducción de la libertad personal, mientras que la *patológica* necesita ayuda médica, ya que el sujeto se paraliza y es incapaz de tomar la acción apropiada para neutralizar las situaciones provocadoras de ansiedad. La ansiedad *normal* se encuentra en el plano de los sentimientos psíquicos, que son sentimientos dirigidos o motivados. Sin embargo, la ansiedad *patológica* atañe a los sentimientos vitales, es decir, a las funciones principales del organismo.

Desde el punto de vista evolutivo, puede distinguirse entre ansiedad *aguda* y *crónica*. La ansiedad *aguda* surge de repente ante un estímulo de un suceso específico. Esta puede mantenerse o desaparecer dependiendo de la capacidad del sujeto para enfrentarse a dicha manifestación. La ansiedad *crónica* supone un estado habitual de hiperalerta, que afecta al individuo disminuyendo su rendimiento, entre otros muchos efectos de detrimento.

## **CAPÍTULO 9**

### **CAUSAS DEL ESTRÉS**

*Dr. José Manuel Bautista Vallejo*

#### **LAS DIMENSIONES DEL ESTRÉS**

Aunque, como vimos en la primera parte de esta obra, el estrés laboral no se puede eliminar, sino que se debe afrontar y sobrellevar de la mejor manera posible, tenemos que adoptar una actitud esperanzadora como primer paso. A continuación, tenemos que empezar a comprender el fenómeno de un modo profundo, analizando las causas, desarrollo, consecuencias. Esta fase de comprensión, autoanálisis y reflexión es fundamental para después efectuar estrategias y técnicas para aliviar la ansiedad y el estrés.

Existen muchas clasificaciones de las causas del estrés. Nuestro punto de vista es abordar el problema de un modo personal, es decir, partiendo del individuo y su concepción de los hechos y no del exterior. A pesar de ello, es necesario atender a nuestro exterior, ya que al fin y al cabo el estrés laboral se genera en un principio ante demandas externas. En esta obra hemos optado por categorizarlas en tres dimensiones: laborales, sociales y relacionales. Las primeras tienen una relación directa con las condiciones de trabajo, y todo aquello que acompaña al quehacer laboral. Las causas sociales apuntan a la sociedad en su conjunto, incluyendo la consideración que tienen sobre el trabajo, el rol, etc. Por último, las causas relacionales se centran en todo lo que envuelve a la comunicación en el medio laboral, en un sentido interpersonal.

## LAS CAUSAS LABORALES

La **sobrecarga en el trabajo** es una de las causas más comunes de la generación de estrés; además, constituye una de las más comentadas por investigadores y por todas aquellas personas que se relacionan de alguna forma con el tema. Una asignación excesiva de tareas dentro de un horario limitado genera frustración al pretender cumplir unos objetivos inalcanzables. Cuando la imposición de tareas viene desde un subordinante, la frustración es doble. Una situación opuesta a la anterior también puede generar estrés, y es lo que se denomina **infracarga de trabajo**. El trabajador en este caso tiene un volumen de trabajo demasiado escaso como para activarse o sentirse motivado para producir y tomar iniciativas.

Una modalidad de esta última es la **infrautilización de habilidades**. En este caso, el trabajador realiza unas actividades que están por debajo de su capacidad profesional. El trabajador entonces reconoce que está en un trabajo equivocado y se estresa al no sentirse realizado con su labor. En caso contrario, cuando es consciente de que su **formación** es deficiente tanto en lo teórico como en lo práctico, también se estresa.

Otra causa de parecida índole es la **falta de participación**, en la que el centro de trabajo restringe o no facilita la iniciativa, la toma de decisiones, la consulta a los trabajadores tanto en temas relativos a su propia tarea como en otros aspectos del ámbito laboral.

La rutina, muy presente en muchos trabajos, puede considerarse positiva o negativa en el entorno laboral. Aunque puede ayudar en la estructura organizativa y la claridad de funciones del personal trabajador, también puede causar estrés ante la **repetición de tareas**. El trabajador vive una experiencia rutinaria y monótona sin creatividad alguna. Como un pájaro enjaulado, anhela a toda costa escapar, sobre todo si los ciclos de producción son cortos. Muy relacionado con esta última causa está el **ritmo del trabajo**, en el que el trabajador no tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo, sino que depende de los requerimientos de una máquina o cadena en equipo. Si además existe o se percibe un **control** o una excesiva supervisión por parte de los superiores, se restringe el poder de decisión y la iniciativa de los trabajadores; el trabajador respira un clima de desconfianza y se siente incómodo.

Cuando las condiciones de trabajo no son óptimas y las **posibilidades de cambiar de empleo** son difíciles, las cotas de ansiedad se elevan y pueden permanecer crónicas. En este mismo sentido, cuando existe **inseguridad en el puesto de trabajo**, o hay incertidumbre sobre su continuidad o despido, se genera un sentimiento de inseguridad que se traduce en estrés. En los casos donde el trabajador lucha por su **promoción** se genera estrés si el centro de trabajo dificulta o no ofrece canales claros a las expectativas del trabajador de ascender en la escala jerárquica.

Una de las causas más importantes del estrés y la ansiedad gira en torno al contexto físico respecto a las condiciones de trabajo. El ruido, la temperatura, el ambiente olfativo, la luz, etc., pueden generar incomodidad y peligrosidad que amenazan al trabajador y añaden ingredientes al caldo de cultivo del estrés.

Cuando hay **cambios en la organización** y el trabajador tiene que adaptarse a nuevas situaciones y metas, se genera estrés, sobre todo por la novedad de la situación; pero si además el esfuerzo que ello supone no es recompensado ni facilitado por el centro de trabajo, el estrés crece. La **responsabilidad**, ya sea personal o hacia otros empleados, puede ser también causa de estrés en tareas peligrosas o fundamentales para lograr los objetivos finales.

Aparte de muchas otras causas laborales que no se han mencionado aquí, la **interferencia en el desempeño**, es decir, sufrir obstáculos organizacionales que impidan desempeñar la tarea adecuadamente, es otro factor muy presente en los centros de trabajo.

## LAS CAUSAS SOCIALES

La sociedad en su conjunto y el prestigio profesional pueden empujar al trabajador a sentir presión por querer formar parte de aquellas profesiones consideradas como más elitistas o de calidad. Hoy día hasta un 80% de los trabajadores desean cambiar de trabajo. No todos los trabajos son iguales, unos son más estresantes que otros, ya que exigen prisa, inmediatez; otros demandan precisión, exactitud; otros requieren un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrear una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc.

Así, vemos en la siguiente tabla que hay profesiones más proclives a generar estrés (Casalnova y Di Martino, 1994):

Mineros	8,3
Policías	7,7
Trabajadores de la construcción	7,5
Pilotos de líneas aéreas	7,5
Periodistas	7,5
Dentistas	7,3
Médicos	6,8
Enfermeros	6,5
Conductores de ambulancia	6,3
Músicos	6,3
Profesores	6,2
Directores de personal	6,0

Fig. Profesiones más proclives a generar ansiedad.

Sin embargo, otros estudios concluyen que las condiciones de trabajo influyen en la generación de insatisfacción laboral, pero la relación con las personas puede generar más estrés.

Otras causas sociales vienen determinadas por cuestiones de prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión. Respecto al sexo, debemos resaltar que en la mujer la existencia de estrés no es menos acusada que en el hombre. El estrés es un padecimiento que afecta tanto a mujeres como a hombres, pero de acuerdo con especialistas, no solo apremia más al sector femenino, sino que se presenta de manera diferente en cada uno de los sexos.

Según algunos especialistas, las mujeres enfrentan diversas presiones para balancear su vida, como es la atención a la familia, la actividad laboral; los problemas sociales, como es lo económico, el desempleo o la delincuencia, por mencionar algunas causas. Pero no son únicamente estos factores, los que en un momento dado pueden afectar al hombre también, sino que la mujer debe enfrentarse al reto de ser la trabajadora perfecta, la esposa perfecta, la amante perfecta, la madre perfecta, lo que provoca expectativas difíciles de cumplir muchas veces, que a su vez generan ansiedad y a la larga depresión.

Y aún hay más. De acuerdo con los estereotipos que manejan y manipulan principalmente los medios de comunicación, la mujer debe preocuparse por tener un “cuerpo bello” a menudo muy delgado. En general, la sociedad



consumista le exige a la mujer ser sexualmente atractiva, pero al mismo tiempo sexualmente pasiva, lo que también influye en un creciente estrés.

Como lo mencionamos anteriormente, el estrés se manifiesta de diferentes maneras en mujeres y hombres, ya que generalmente ellas lo interiorizan para convertirlo en ansiedad o depresión, trastornos alimenticios o autculpa, mientras que los varones lo pueden exteriorizar a través de la violencia, en el abuso al ingerir bebidas alcohólicas u otros enervantes.

Un fenómeno que también influye en el estrés de la mujer es la violencia intrafamiliar, porque representa un constante riesgo físico o moral. El estrés se refleja también en el deterioro del sistema inmunológico. Si una mujer se siente muy presionada, siente que no está cumpliendo a la perfección con su papel en la familia, el trabajo o la sociedad, es fácilmente presa del estrés que puede llegar a la depresión y al descuido personal que muchas veces se refleja en enfermedades que pueden llegar hasta el cáncer.

En general, las investigaciones realizadas llevan a la conclusión, en función del género, de que el estrés en la mujer se encuentra modulado por:

1. Las exigencias de las demandas sociales, aumentadas por la discriminación laboral.
2. La doble jornada (trabajo externo al hogar compartido con el trabajo en casa).
3. Los trabajos “feminizados” con bajos niveles de autonomía, de posibilidad de control y de promoción.

Otras causas del estrés apuntan a elementos que tienen que ver con la exposición a determinados prejuicios, como la edad, el sexo, la raza, la etnia, la religión, etc.

En relación con el valor etnia, la idea central que se manifiesta en muchos estudios es que la discriminación racial es un factor social que interviene en la constitución de diferenciales de salud entre los individuos. La discriminación en el plano de la salud se opera a través de diferentes formas: dificultades de acceso a los servicios, baja calidad de los servicios disponibles, falta de información adecuada para la toma de decisiones o a través de mecanismos indirectos (estilos de vida, lugar residencia, tipo de ocupación, nivel de ingresos o status de los individuos).

El proceso histórico real de ciertas regiones hace que se subordinen algunas minorías étnicas y se forje más lento el proceso de construcción de identidad de determinados grupos y, en consecuencia, la desvalorización del “otro” a veces identificado por color de la piel o rasgos muy sobresalientes de su cultura, como la lengua o la vestimenta. El producto de este proceso de segregación y automarginación, genera en sí enfermedad a través de: la producción

de mayor estrés en los individuos, las condiciones de vida más severas y dificultades en el acceso a los servicios de salud.

En relación con los problemas de migración, muy a menudo afectados por la variable etnia, a nivel emocional, se ha bautizado el llamado Síndrome de Ulises, que se describe como una situación de estrés generado por el propio proceso de migración, que en el caso de las personas en situación irregular se ve agravada por el hecho de que se mantienen factores generadores de estrés.

En enero de 2001, en el Foro Económico Mundial celebrado en Davos, la Sra. Mary Robinson, Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Secretaria General de la Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, advirtió a los dirigentes empresariales que la discriminación racial en el lugar de trabajo seguía siendo un problema mundial muy preocupante, y dijo que hay estudios que demuestran que la discriminación en el lugar de trabajo “puede tener graves consecuencias para los trabajadores migratorios y los grupos minoritarios y para las carreras y el futuro de sus hijos. Los empleados que reciben un trato vejatorio por motivos de raza, color, nacionalidad, linaje o etnia sufren estrés, ira y fatiga, lo que a la larga repercute en la calidad del trabajo”.

En el caso de niños hispanos-latinos que viven en regiones fronterizas, se ha detectado cómo estos tienen factores de estrés adicionales que podrían afectar el progreso de su desarrollo, salud mental, salud oral, índice de abandono de escuela, violencia y abuso de sustancias. El nivel de estrés de los niños trabajadores de la agricultura que viven en comunidades fronterizas es más alto que el de los niños de otras partes de los Estados Unidos o México. Datos sobre los niños latinos y trabajadores agrícolas mostraron un aumento en el riesgo de enfermedades infecciosas, parásitos, incluyendo tuberculosis, enfermedades transmitidas sexualmente; desórdenes de neuro-desarrollo, enfermedades reproductivas, respiratorias y nutricionales.

Finalmente, algunas causas sociales que actualmente están teniendo mucha repercusión son la exposición del trabajador a la violencia, a amenazas e intimidaciones por parte de personas de su trabajo u otros. Sobre todo el denominado acoso laboral.

## **CAUSAS RELACIONALES**

Este tipo de causas de estrés aparece por los conflictos en las relaciones con otras personas y los roles del trabajador. Las relaciones entre subordinantes y subordinados pueden ser problemáticas, pero aún más suelen ser entre los compañeros de trabajo.

La ambigüedad de rol surge cuando el trabajador no conoce bien sus funciones. De ese modo, se encuentra en un estado de incertidumbre continuo que le hace dudar de sus responsabilidades y de su capacidad para tomar iniciativas. De modo parecido, el trabajador puede llegar a tener un conflicto de rol si pone en duda la decisión de un subordinante por considerarla claramente ineficiente. No cumplir las demandas y oponerse a otras exigencias pueden ser parte de este conflicto.

Existen diferentes tipos de conflictos de roles:

- *Intra-demandante*: es cuando el supervisor o una persona que dirige, comunica expectativas incompatibles e incongruentes entre sí.
- *Inter-demandante*: ocurre cuando dos o más personas comunican expectativas de rol incompatibles.
- *Conflicto persona-rol*: cuando existe una incompatibilidad entre los valores de un individuo o sus creencias y las expectativas. Esta forma de conflicto pone al individuo en directa oposición a las conductas que otros esperan.
- *Conflicto Inter-rol*: sucede cuando los requerimientos de un rol son incompatibles con la misma persona.
- *Antigüedad del rol*: Sucede cuando hay una inadecuada información sobre el rol esperado. Dicha información es poco clara y confusa acerca de las expectativas del rol (conductas), así como también cuando hay confusión en cuanto a cuáles son las conductas de las que dispone el sujeto para satisfacer las expectativas del rol y poca certeza acerca de las consecuencias de ciertas conductas rol.



## CAPÍTULO 10

### EL DESARROLLO DEL MALESTAR LABORAL

*Dr. José Manuel Bautista Vallejo*

Como ya vimos en el capítulo 4, el estrés tiene un proceso de activación bastante complejo, tanto en el plano biológico como en el psicológico. Cuando las respuestas de estrés se generan muy a menudo en el trabajo, empiezan a formar parte del comportamiento del individuo, y se van ampliando a otros ámbitos personales, como los familiares, etc. Cuanto más se activa el estrés, existe más facilidad para volver a generarse. Hablamos entonces de un estrés crónico. Así, las fases por la que pasa normalmente el individuo en una situación de estrés se desvirtúan. En la siguiente gráfica podemos observar las tres fases de activación normal, lo que Selye (1936), padre del estrés, denomina *Síndrome General de Adaptación*,

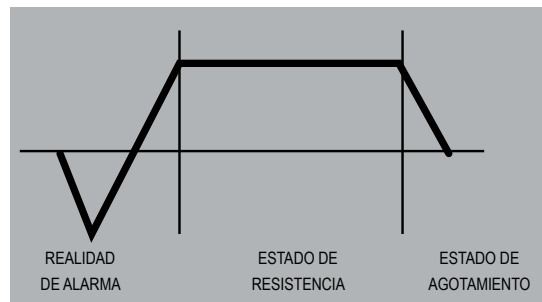


Fig. : Síndrome general de adaptación

**La fase de reacción de alarma** prepara al organismo para la acción al percibir la situación como aversiva. Es en esta fase cuando se producen los principales cambios biológicos, descritos en el capítulo 8. Cuando se mantiene esa percepción de amenaza se llega a la **fase de resistencia**. Esta dura mientras la persona lucha y se esfuerza por afrontar la situación, lo que supone un cansancio traducido como **fase de agotamiento**. Obviamente, dependiendo de la intensidad y duración del estímulo el grado de agotamiento será mayor o menor.

## SÍNDROME DEL QUEMADO

Cuando las anteriores fases se suceden crónicamente, la fase de agotamiento va haciendo mella en la persona, de manera que el trabajador experimenta continuamente sentimientos y actitudes perjudiciales para sí mismo y su organización. Se habla entonces de que la persona tiene el síndrome del quemado. Este concepto procede del inglés, denominado *burnout*, y hace alusión a un estado general de desgaste. Desde una perspectiva clínica se produce un hundimiento físico y emocional producido por un trabajo intenso y muy demandante, y desde una perspectiva psicosocial, la persona sufre emocionalmente debido a ciertos condicionantes laborales, como el mal ambiente, las ambigüedades en los roles, etc.

Guerrero y Vicente (2001), basándose en estudios de Maslach y Jackson (1981) encuentran tres dimensiones características de este síndrome. El *agotamiento emocional*, como cansancio o fatiga permanente, la **despersonalización**, se entiende como el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia los compañeros, clientes, etc., pero sobre todo hacia los beneficiarios del propio trabajo. Estar cínico, irritable, irónico son síntomas de esta dimensión, junto a otros, como la excesiva crítica despectiva hacia los usuarios, haciéndoles culpables de su situación. La tercera dimensión consiste en un sentimiento de **bajo logro o realización profesional y/o personal**. La impotencia de no poder atender todas las demandas de forma competente lleva a una concepción negativa del trabajo, evitación de las relaciones personales y profesionales, bajo rendimiento laboral, incapacidad para soportar la presión y una baja autoestima. La falta de realización profesional anula el entusiasmo y la búsqueda de iniciativas, ya que no hay expectativas.

Consecuentemente, el trabajador empieza a ser impuntual, busca continuamente interrupciones durante su desempeño, falta al trabajo, y gradualmente empieza a abandonar su profesión. De forma esquemática, veamos en la siguiente tabla los principales síntomas:

Psicosomáticos	Frecuentes dolores de cabeza, fatiga crónica, úlceras o desórdenes gastrointestinales, dolores musculares en la espalda y cuello, hipertensión y en las mujeres pérdidas de ciclos menstruales.
Conductuales	Absentismo laboral, aumento de conducta violenta, abuso de drogas, incapacidad de relajarse y comportamiento de alto riesgo (conducción suicida, juegos de azar peligrosos).
Emocionales	Distanciamiento afectivo, impaciencia, deseos de abandonar el trabajo, irritabilidad, dificultad para concentrarse, descenso del rendimiento laboral, dudas acerca de su propia competencia profesional y baja autoestima.
Defensivos	Negación de las emociones, ironía, atención selectiva y desplazamiento de sentimientos.

Fig. Síntomas asociados al síndrome del quemado (Álvarez y Fernández, 1991)

Algunos estudios sobre este síndrome indican que están más predispuestos a sufrirlo aquellas personas que tendían a evitar cambios en su trabajo para evitar posibles experiencias negativas.

Como ocurre en todas las ciencias y campos de estudio, el síndrome del quemado tiene diversas concepciones como fenómeno y como proceso de activación. Entre dichos procesos figuran los modelos de Spaniol y Caputo (1979), Maslach y Jackson (1986), Golembiewski, Munzenrider y Carter (1983), Gold (1984), Leiter y Maslach (1988), Farber (1991), Lee y Ansforth (1993), y Gil-Monte, Peiró y Valcárcel (1995); (véanse en Guerrero y Vicente (2001).

## **EVALUACIÓN DEL SÍNDROME DEL QUEMADO**

Para medir el desgaste profesional vamos a rellenar de forma autoaplicada el siguiente cuestionario, realizado por Maslach y Jackson (1986). Este cuestionario se complementa en 10-15 minutos y mide los 3 aspectos del síndrome: cansancio emocional, despersonalización y realización personal. Esta escala tiene una alta consistencia interna y una fiabilidad cercana al 0,9. El cuestionario autoadministrado consta de 22 ítems en forma de afirmaciones, sobre los sentimientos y actitudes del profesional en su trabajo y hacia los pacientes/clientes/alumnos...

Responda delante de cada cuestión en función de la siguiente escala:

- |                                     |
|-------------------------------------|
| 0 = Nunca                           |
| 1 = Pocas veces al año o menos      |
| 2 = Una vez al mes o menos          |
| 3 = Unas pocas veces al mes o menos |
| 4 = Una vez a la semana             |
| 5 = Pocas veces a la semana         |
| 6 = Todos los días                  |

### Escala de MASLACH

01. Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo
02. Me siento cansado/a al final de la jornada de trabajo
03. Me siento fatigado/a cuando me levanto por la mañana y tengo que ir a trabajar
04. Comprendo fácilmente cómo se sienten los pacientes / clientes
05. Trato a algunos pacientes / clientes como si fueran objetos impersonales
06. Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo
07. Trato muy eficazmente los problemas de los pacientes / clientes
08. Me siento “quemado/a” por mi trabajo
09. Creo que influyo positivamente con mi trabajo en la vida de las personas
10. Me he vuelto más insensible con la gente desde que ejerzo esta profesión / tarea
11. Me preocupa el hecho de que este trabajo me endurezca emocionalmente
12. Me siento muy activo/a
13. Me siento frustrado/a en mi trabajo
14. Creo que estoy trabajando demasiado
15. Realmente no me preocupa lo que le ocurre a mis pacientes / clientes
16. Trabajar directamente con personas me produce estrés
17. Puedo crear fácilmente una atmósfera relajada con mis pacientes / clientes
18. Me siento estimulado/a después de trabajar con mis pacientes / clientes
19. He conseguido muchas cosas útiles en mi profesión / tarea
20. Me siento acabado/a
21. En mi trabajo trato los problemas emocionales con mucha calma
22. Siento que los pacientes / clientes me culpan por alguno de sus problemas



Sume las respuestas dadas a los ítems que se señalan a continuación:

Aspecto Evaluado	Respuestas a sumar	Valor total
Cansancio Emocional	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	
Despersonalización	5, 10, 11, 15, 22	
Realización Personal	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	

1. Subescala de agotamiento emocional. Valora la vivencia de estar exhausto emocionalmente por las demandas del trabajo. Puntuación máxima 54
2. Subescala de despersonalización. Valora el grado en que cada uno reconoce actitudes de frialdad y distanciamiento. Puntuación máxima 30
3. Subescala de realización personal. Evalúa los sentimientos de autoeficacia y realización personal en el trabajo. Puntuación máxima 48

Se considera que las puntuaciones son bajas entre 1 y 33.

Puntuaciones altas en los dos primeros y baja en el tercero definen el síndrome.

## INCIDENCIA DEL SÍNDROME DEL QUEMADO

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, las profesiones asistenciales, es decir, aquéllas en las que se trabaja de cara al público y exigen dedicación con usuarios, son las profesiones más proclives a generar estrés, y por ende, este síndrome. Profesores, personal sanitario, conductores, administrativos en ventanillas, etc., muchas veces se encuentran en una situación de dependencia, desconcierto, frustración y temor. Trabajar con personas no es equivalente a trabajar con zapatos; las situaciones que se generan, donde existe un alto grado de responsabilidad de dar lo mejor a otros, y tensiones interpersonales, llevan al trabajador a evaluar constantemente su ejercicio. En muchas ocasiones, los conflictos que han surgido con otras personas trascienden del trabajo a la casa, y se conforman como parte de la vivencia diaria de la persona. Así, los problemas continúan en la cabeza de sol a sol, y al cabo del tiempo la persona sin apenas darse cuenta va cambiando, hasta vestir un disfraz donde se pueda esconder de la realidad.

El disfraz toma forma de prototipo de trabajador. A éste entonces se le conoce por su comportamiento, más que por su ser. Vamos a incluir tres prototipos de trabajadores quemados: los agotados, frenéticos e infraincentivados.

Los **trabajadores agotados** dejan de tener un objetivo por el cual trabajar. Ante el ritmo rápido y las excesivas demandas reaccionan adoptando

una actitud pasiva. Se desprenden de todo compromiso posible con su organización, ya que piensan que hagan lo que hagan no tendrán ninguna compensación.

Por el contrario, los **trabajadores frenéticos** emplean hasta su última gota de sudor para ver sus objetivos cumplimentados. Sus niveles de compromisos son tales que si ven un posible fracaso aumentarán sus esfuerzos. La dedicación tan extrema al trabajo les hace olvidar incluso sus propias necesidades y se esfuerzan a modo de *superhéroe* hasta extenuarse. Como modalidad de trabajador frenético está el **narcisista**, que cree que es el único que sabe hacer las cosas, que pone interés, que participa, que innova, que tiene todas las respuestas para todo. Se cree imprescindible, ya que piensa que si no las hiciera él, nadie las haría. Como piensa que está por encima del resto, se muestra impaciente ante los demás. No obstante, para sus clientes, alumnos, etc. es una persona muy competente, ya que su hiperactividad ayuda a resolver problemas y a realizar tareas, pero, en cambio, para sus compañeros o colegas es nocivo, ya que tiene una opinión negativa de ellos y una actitud intolerante. Considera que no están lo suficientemente dedicados y comprometidos con el trabajo como para trabajar en equipo. Obviamente, cada vez se va quedando más solo.

El tercer prototipo, los **trabajadores infraincentivados**, comprende aquellas personas que hacen la labor que hacen piensan que esta no corresponde con su retribución. Aunque más de un 80% de la población activa suele expresar no estar contenta con su sueldo, pero acomete su tarea, el trabajador infraincentivado pierde su motivación y como excusa de su bajo sueldo, podrá corromperse, robando y no siendo fiel a su empresa u organización. Cree que esta es productiva y que su sueldo no corresponde con los índices de ganancias. En otros casos, como los profesores, no encuentran que el esfuerzo empleado sea recompensado, y se cuestionan las posibilidades de cambiar de trabajo.

Estos tres prototipos de trabajadores quemados no tienen por qué darse de forma única. Puede haber situaciones heterogéneas e incluso alternantes. No en vano estamos ante fenómenos muy complejos, personales e intransferibles. En el capítulo siguiente vamos a seguir conociendo este oscuro entramado personal y laboral. Para tal fin, vamos a empezar a conocer cuáles son los síntomas de ansiedad y sus características.

## **APARTADO III**

### **Síntomas de ansiedad**



## **CAPÍTULO 11**

### **LOS SÍNTOMAS FÍSICOS DE ANSIEDAD**

Empezamos ahora un bloque temático de siete capítulos que abordan los distintos síntomas de ansiedad. Los contenidos de ellos, donde se incluye información y cuestionarios, conducen al lector a realizar un ejercicio de reflexión sobre la naturaleza de la ansiedad y por inercia sobre uno mismo. Este paso es necesario antes de empezar a llevar a cabo las diversas estrategias que aparecerán más adelante.

Entre las diversas clasificaciones de síntomas de ansiedad que existen hemos adoptado el sistema pentadimensional de Rojas (1989), que comprende los síntomas físicos, cognitivos, psicológicos, asertivos y conductuales. Cuando el lector llega a conocer dichos síntomas y los que más le influyen, entonces posee las pistas necesarias para elegir los tipos de estrategias más acertadas para reducir la ansiedad. Como probablemente presume el lector, la persona normalmente experimenta diversos síntomas provenientes de cualquiera de las cinco dimensiones, aunque generalmente se ve dominada por alguna de las dimensiones. Vamos a empezar con los síntomas que más fácil reconocemos, los físicos.

#### **SÍNTOMAS FÍSICOS O FISIOLÓGICOS**

“Juan Carlos es un informático que creó hace varios años su propia empresa de venta y reparación de productos informáticos. Empezó con un solo empleado y ahora tiene quince bajo su cargo. Cada año el volumen de ventas y ganan-

cias aumenta, aunque también su dedicación. Está muy orgulloso de su trabajo, pero éste lo absorbe. Los problemas surgen a diario en su empresa, ya sea por parte de sus clientes o empleados; él está constantemente tomando decisiones para arreglarlos. Paradójicamente, en el mejor momento de su vida laboral está empezando a sentir que algo no va bien. Ha empezado a tomar tranquilizantes porque a menudo tiene palpitaciones en el corazón. Cuando tiene una reunión con otros empresarios suda abundantemente y justo antes de iniciar tiene que ir al baño por problemas digestivos. En varias ocasiones que se ha visto desbordado por el trabajo ha llegado a tener sensación de ahogo. Juan Carlos intuye que es normal por su trabajo, pero necesita saber exactamente qué está ocurriendo y atajar esos síntomas, porque le hacen sentir mal y se preocupa por su salud”.

Juan Carlos manifiesta varios síntomas físicos o fisiológicos. Estos atañen a nuestro cuerpo y órganos vitales. En procesos crónicos de estrés pueden llegar como afecciones leves (dolores de cabeza, catarros, etc.) o graves (tumores, diabetes, etc.). Nuestras defensas bajan y nuestros órganos se encuentran muy vulnerables. Seguramente atacarán a nuestros puntos débiles, aunque generalmente se centran en el corazón, sistema respiratorio y aparato digestivo. Biológicamente, se produce una reacción en cadena en la que se estimula el sistema nervioso parasimpático, que a su vez genera altos niveles de adrenalina que llegan a la sangre. Esto hace que el equilibrio biológico de algunos órganos sufra alteraciones, y se vuelvan hipersensibles.

Hay personas cuyos síntomas físicos son parte de ellas mismas, es decir, que constituyen un rasgo característico de su persona. Por ello, se dice que esas personas tienen ansiedad rasgo. Son propensas a experimentar ansiedad en muchas situaciones y suelen ser inquietas y necesitan el deporte como desahogo a ese estado constante de hiperactividad. Claro está que aquellos profesionales que tengan este rasgo o suelen experimentar continuamente síntomas físicos de ansiedad deberán realizar actividades que relajen el cuerpo, como la respiración, relajación, visualización, deporte, masaje, yoga, tai-chi, baile, etc.

Los síntomas físicos de ansiedad suelen presentarse en situaciones novedosas y en otras muchas circunstancias. Como ya vimos en el capítulo 8, cuando una persona registra ansiedad en una situación concreta se dice que tiene ansiedad estado. Pero si es propensa a registrarla siempre en una situación concreta, como por ejemplo hablar en público o frente a los padres, se dice que se tiene ansiedad en una situación específica. Obviamente, si siempre que tengo que hablar en público lo paso muy mal, eso quiere decir que en cierto modo voy a tener una calidad laboral peor. Está claro que en la vida existen muchas dimensiones y capacidades por desarrollar, y hablar en público sería una de mis asignaturas pendientes. No es cuestión de que “yo soy así” o “simplemente es superior a mí”, sino de reconocer una parcela débil de uno mismo y tomar cartas en el asunto.

## CUESTIONARIO

En el siguiente cuestionario aparecen los síntomas físicos de ansiedad más frecuentes. Léelos con detenimiento y responde a cada ítem según los experimentes siempre, a veces o nunca. Procura imaginarte las situaciones de estrés al responder.

Pon una cruz en la casilla que estimes oportuna.

En situaciones de estrés ...	Siempre	A veces	Nunca
1...tengo náuseas o ganas de vomitar			
2...tengo gases			
3...se me descompone el vientre			
4...noto como un pellizco en el estómago			
5...se me quita el apetito			
6...tengo sensación de ahogo			
7...me cuesta trabajo respirar			
8...noto como una opresión en el pecho			
9...me late muy rápido el corazón			
10...creo que el corazón se me va a salir			
11...frecuentemente orino			
12...me aparecen tics nerviosos			
13...me tiemblan las manos o el cuerpo			
14...sudo mucho			
15...se me seca la boca			
16...me cuesta trabajo dormir			
17...noto vértigo o pierdo el equilibrio			
Total de cruces marcadas			

Ahora multiplica el número total de cruces marcadas de la casilla “siempre” por dos, el de la casilla “a veces” por uno, y la casilla “nunca” no la tengas en cuenta. Después suma los resultados. Si estos son menos de ocho puntos, entonces enhorabuena, tu problema no son en absoluto los síntomas físicos. Si tu puntuación se encuentra entre ocho y veinte, tampoco te preocupes demasiado, pues estás dentro de lo normal, teniendo en cuenta que los síntomas físicos siempre aparecen de un modo u otro. Si tu puntuación excede de veinte puntos debes prestar mucha atención al apartado dedicado a la reducción de ansiedad de síntomas físicos que

aparecerá más adelante. De todas formas, este cuestionario es simplemente orientativo, es decir, que en ningún caso pretende prescribir, sino informar.

Así, este cuestionario te puede dar una información más específica sobre tus síntomas físicos. Si te fijas bien, las cuestiones número 1 a la 5 se refieren al aparato digestivo, las del número 6 y 7 al respiratorio, las del 9 y 10 al corazón, y el resto al aparato nervioso y urinario. Si compruebas de nuevo tus respuestas verás cuáles son tus órganos que sufren más los efectos de la ansiedad física, con ello podrás poner más atención a tus zonas sensibles a la ansiedad.

Cuando esos síntomas perduran en el tiempo se transforman en enfermedades neuropsiquiátricas, digestivas, cardiovasculares, respiratorias, infecciosas, etc. Los hombres padecen más de afecciones digestivas y cardiovasculares, mientras que las mujeres tienen más propensión a padecer enfermedades neuropsiquiátricas, como la depresión, fobias, etc. En un estudio realizado por García (1996) estas afecciones aumentaron un 30% en cinco años (1990-95), y podemos afirmar que ha seguido aumentando hasta nuestros días. Desgraciadamente, los trabajadores que se dan de baja por cuestiones neuropsiquiátricas permanecen ausentes durante una media de casi tres meses.

En la siguiente tabla aparecen los síntomas físicos de ansiedad más corrientes (Rojas, 1989):

- Taquicardia.
- Palpitaciones fuertes.
- Opresión precordial.
- Sensación de ahogo.
- Pellizco gástrico.
- Gases en el estómago.
- Tensión abdominal.
- Falta de apetito.
- Problemas digestivos.
- Dilatación pupilar.
- Constricción de todos los vasos sanguíneos.
- Temblores: en manos, pies y cuerpo en general.
- Aparición de sudor por todo el cuerpo, sobre todo en manos, axilas e ingles.
- Boca seca.
- Tics localizados.
- Dificultad respiratoria.
- Micción frecuente.

Fig. 1. Síntomas físicos de ansiedad más frecuentes (Rojas, 1989).



¿Son siempre negativos los síntomas físicos? Ya hemos visto que un grado leve de ansiedad puede ayudar a desempeñar mejor una tarea, ya que nuestro cuerpo está en estado de alerta y preparado para gastar energía. En este sentido, los síntomas físicos se consideran positivos. Pero también existe otra cara amable de estos síntomas: son fácilmente derrotables. Pensemos que al fin y al cabo los síntomas nos ayudan a comprender que algo aversivo está ocurriendo, por eso casi todas las personas experimentan estos síntomas. La vulnerabilidad está en romper la cadena de activación, es decir, cuando una persona afronta una situación difícil y se activan los síntomas físicos, a continuación se activan los cognitivos, entonces hay que evitar que se llegue a esta última fase.

Imagina que estás en casa y de repente te surge una taquicardia. Entonces empiezas a pensar que puedes tener un infarto, o que en tu trabajo no te va bien y es un suplicio. De este modo los síntomas físicos continuarán, y quizá aparezca alguno más. Si por el contrario piensas que puede ser normal porque estás atravesando una etapa difícil (época de “vacas flacas”, por ejemplo), y además piensas en positivo, que todo va a ir bien, entonces los síntomas empezarán a desaparecer. Si además te ayudas con un ejercicio de respiración mientras que piensas eso, todavía mejor.

En resumen, es normal que los síntomas físicos aparezcan en situaciones difíciles, ya que ayudan a que nuestro cuerpo se prepare para afrontar una situación difícil. Cuando se disparan a niveles altos nuestros órganos se alteran y su funcionamiento se ve obstaculizado. Afectan principalmente al corazón, aparato respiratorio y sistema digestivo. Sin embargo, está a nuestro alcance combatir estos síntomas no dejando que afecte a nuestro pensamiento, sino que, habiéndolos reconocido, comprendamos las razones y pensemos en positivo. Gradualmente empezarán a desaparecer. Ayudándonos con un ejercicio de relajación o respiración será aún más efectivo.

~ *Fernando Rubio* ~

## **CAPÍTULO 12**

### **LOS SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ANSIEDAD: EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y LOS PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS**

#### **LOS SÍNTOMAS COGNITIVOS**

Este capítulo y el siguiente están dedicados a los síntomas cognitivos, también denominados intelectuales. Desde nuestro punto de vista son los más importantes para afrontar los momentos de ansiedad, junto con los psicológicos. Aunque lo cognitivo se incluye como proceso psicológico, en esta obra se habla de síntoma cognitivo cuando se hace referencia a nuestro pensamiento, mientras que el síntoma psicológico, como veremos dentro de dos capítulos, atañe a un sentido más vital de la persona.

Como acabamos de mencionar, estos son muy importantes, ya que lo cognitivo abarca nuestro pensamiento, y nuestro pensamiento es la antesala de la conducta, y la conducta nos define como personas (Rubio Alcalá, 2004a). Al fin y al cabo siempre estamos pensando para tomar decisiones y evaluar situaciones. En situaciones de estrés nuestro pensamiento sucede de una forma tan vertiginosa que a veces no somos conscientes de lo que hacemos.

Hay profesionales a quienes les cuesta mucho trabajo controlarse en esas situaciones y causan diversas polémicas con sus empleados, jefes, compañeros, clientes, etc. Se escudan tras el “yo soy así, qué le voy a hacer”. Ciertamente cada uno tiene una personalidad distinta, pero también un desarrollo personal más o menos maduro. Estamos hablando en términos de cognición, y de la capacidad de reconocer el propio pensamiento y tener la agilidad para controlar la conducta.

## EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los síntomas cognitivos toman forma de pensamiento y crean una batalla mental sin ningún aporte práctico. Afectan a todo lo que es el conocimiento, incluyendo con ello la sensación, la percepción, la memoria, el pensamiento, las ideas, los juicios, los raciocinios y el aprendizaje. Estos síntomas interfieren en la fase de introducción, procesamiento y producción de datos. Al no efectuarse una de las fases correctamente, la siguiente tampoco lo hará, con lo cual se forma una cadena de funcionamiento mental deformada.

Veamos en el siguiente ejemplo cómo se manifiestan estos síntomas. Hemos escogido a un profesor por ejercer una de las profesiones más estresantes:

“Baldomero está pasando una mala racha en su centro educativo. Solía estar radiante, pero desde hace tiempo está de mal humor y no para de criticar el sistema. Dice que la educación va a peor, y que no le ve mucha solución. Se pregunta para qué enseña si sus alumnos no aprenden nada. Por otra parte, se queja de que siempre le tocan los peores cursos, y de que hay una mano negra que le está haciendo la vida imposible. Ayer mismo en clase, un alumno muy poco trabajador y de mal comportamiento le dijo que le gustaría participar en un proyecto de clase. Baldomero entonces le dijo que para qué, después empezará a fastidiar y obstaculizará el trabajo del grupo, mejor que se quedara como estaba”.

“Baldomero siempre ha disfrutado la lectura sobre aspectos didácticos y psicológicos en el aprendizaje, pero ahora le cuesta trabajo concentrarse para leer algo especializado. Incluso a veces se desconcentra en clase en sus explicaciones. Tiene continuas preocupaciones en la cabeza. También se le olvidan cosas que tiene que hacer. En algunos claustros acaba enfadado porque duda continuamente de lo que se dice y encuentra interpretaciones negativas hacia él. Cuando le preguntas sobre algo que ha ocurrido suele contestar: <esto es imposible, es inútil intentar hacer algo aquí>”.

En este ejemplo aparecen hasta once síntomas cognitivos de ansiedad, ¿podrías reconocerlos?

1. Expectativas negativas.
2. Pesimismo.
3. Falsa interpretación de la realidad.
4. Pensamientos distorsionados.
5. Pensamientos absolutistas (siempre, nunca...).
6. Desconfianza en el cambio.
7. Pérdida de ilusión ante nuevos retos.
8. Dificultad para concentrarse.

9. Tendencia a la duda.
10. Problemas de memoria.
11. Continuos juicios de valor (inútil, nada, imposible, etc.).

## LOS PENSAMIENTOS AUTOMÁTICOS

Si analizamos cómo pensamos en situaciones de estrés, podemos ver que existen muchos factores que dificultan el pensamiento claro. La velocidad es rápida, con lo que no podemos pausarnos para pensar lo que sucede y analizar diferentes posibilidades. Suele tener una carga emocional que genera adrenalina y desemboca en un estado fuerte de tensión con la necesidad de desfogar a costa de lo que sea.

Estos pensamientos suelen tomar el nombre de “pensamientos automáticos”. Fluyen por la mente constantemente, y su funcionamiento es mecánico; es decir, son pensamientos que ya han sido efectuados en muchas ocasiones y son parte de los hábitos de “conducta” mental. En realidad, los pensamientos automáticos se van configurando desde la infancia, de manera que si, por ejemplo, en tu familia ha habido una actitud optimista a la hora de afrontar un problema, tus esquemas mentales tienen una predisposición a procesar datos que estén orientados hacia lo positivo. Por estas razones, sería bueno que por un momento reflexionaras sobre las conductas que has visto o sueles ver en tus progenitores, y las que repites de ellos. De ahí podrás analizar algunas de las actitudes respecto al afrontamiento de un problema o situación de estrés e intentar deducir si la forma de resolución depende objetivamente de la situación o de su particular percepción.

Si has visto que tus padres o personas que has tenido a tu alrededor durante la infancia han sido luchadoras, que han considerado los problemas como retos o desafíos, en lugar de agobios u obstáculos, entonces seguramente verás cómo esas mismas conductas se repiten. Eso se debe a que tienes grabados en tu mente una serie de pensamientos automáticos que determinan tu conducta. Estos pensamientos pueden estar formados por una pequeña frase, palabra, o incluso una imagen visual breve. Al formar parte de tu patrón de pensamiento, tenderás a creértelo y a obedecerlo siempre, aunque sean irracionales o negativos. De hecho, tu conducta será justificada por ti mismo. Esto se entiende fácilmente efectuando una serie de reflexiones: piensa, por ejemplo, en un profesor que hayas tenido que sea extremadamente exigente en el nivel académico. ¿Por qué motivo actúa así? ¿Se debe a un criterio claro? ¿Es igual de exigente para todas las asignaturas que imparte? ¿El hecho de que sea exigente se debe a su personalidad? ¿Ha sido siempre igual de exigente?

Estamos intentando analizar qué es lo que hay detrás de la conducta de una persona, en este caso un profesor; es decir, cuál es el patrón de pensamiento que

lo lleva a actuar así. Si realmente este profesor tiene unos criterios objetivos establecidos, entonces su nivel de exigencia estaría justificado. Por ejemplo, pensemos que la asignatura que imparte es muy importante para el currículo del alumno y sin ella el alumno tendrá muchas dificultades para proseguir. Sin embargo, otra asignatura que imparte tiene otro cariz y por tanto la exigencia es menor. Claro está que si un año es muy exigente y otro no, lo que determina su decisión de ser exigente pueden ser condicionamientos ambientales. Y si siempre es igual de exigente con todas las asignaturas, entonces puede deberse a que contamina su decisión con rasgos propios de su personalidad.

¿Cómo se configuran estos pensamientos? Los pensamientos automáticos se forman también a través del medio social. Todo lo que percibimos de pequeños va configurando una realidad subjetiva de un mundo externo que no se corresponde con el propio. Hoy día, los medios de comunicación, como la televisión o la informática, están influyendo en gran medida en la creación de pensamientos automáticos.

Desgraciadamente muchos de los pensamientos automáticos que rigen la conducta de muchas personas son negativos. De esa forma, hacen que su calidad de vida sea un poco peor. Piensa por un momento si sueles emplear términos como estos: “habría de...”, “tendría que...”, o “debería haber...”. Son pensamientos modelos que pueden perjudicar, ya que traen consigo sentimientos de culpabilidad y de pérdida de autoestima. Cuando estamos trabajando suelen generarse continuamente debido a que cualquier profesión es en cierto modo caótica, y nunca llegamos a estar plenamente satisfechos con la tarea realizada, el aprovechamiento del tiempo, etc. Así, surgen espontáneamente, y sin que incluso nos demos cuenta, pensamientos transcritos como: “tendría que haber preparado mejor la reunión”, o “debería haber hablado con mi jefe”, o “tendría que haber terminado antes”, y un largo etcétera de automensajes negativos, que son funcionalmente nulos, porque evocan al pasado con remordimiento, en lugar de al futuro y con solvencia.

Los pensamientos automáticos también ofrecen otra faceta poco amable: tienden a dramatizar, prediciendo catástrofes, peligros, etc. Por eso muchos trabajadores se ven envueltos en pensamientos como “no he tenido un día tan malo en mi vida”, “me van a echar a final de mes”, “esta empresa va a la quiebra seguro”, “este Centro tiene alumnos muy peligrosos, algún día me va a pasar algo”, etc.

En realidad, puede haber parte de realidad en esos automensajes, pero no dejan de estar deformados y sirven de aditivos para aumentar la ansiedad.

¿Qué hay que hacer ante este tipo de pensamiento? Evitarlos. Pero ello no resulta tan fácil. Entre otros motivos que ya hemos visto hay que añadir que son muy difíciles de desviar. Al ocurrir de forma espontánea y ser creíbles

por la persona, son ajenos a la voluntad propia. Así, en momentos de estrés se dispararán irremediablemente y llenarán nuestra mente de pensamientos que seguramente interferirán en el pensamiento y además dificultarán la toma de decisiones, acabando por alterar la conducta.

Ahora puedes reflexionar sobre las siguientes afirmaciones e intentar reconocer si han sido alguna vez parte de tu pensamiento. Marca con una cruz delante de cada número:

1. Los otros trabajadores son mejores que yo.
2. Mis compañeros no me valoran.
3. Mis compañeros no están preparados para hacer este trabajo.
4. Mi trabajo pasa desapercibido ante los superiores.
5. No soy capaz de dominar a este grupo.
6. Todos están en mi contra.
7. Los otros me hacen perder los nervios.
8. Creo que no merece la pena intentar hacer algo nuevo.
9. Nadie me escucha.
10. No hay nada que pueda hacer por mejorar la situación.
11. Estos compañeros/empleados/jefes me tienen la guerra declarada.
12. Me están haciendo la vida imposible para que me vaya.

Como estos trece pensamientos negativos podríamos añadir muchos más, ya que la cantidad de pensamiento irrelevante que podemos llevar a cabo es enorme. Entre la mezcla de realidad y falsedad que puedan contener acaban por confundir a cualquier persona. Por ello, este tipo de pensamiento no beneficia.

¿Por qué no analizamos alguno de ellos? Así podremos contemplar la susodicha malicia que contienen. Por ejemplo, la primera cuestión se presenta muy a menudo cuando la labor que se realiza es difícil, sobre todo a la hora de recoger los resultados. Hay trabajos, como la función docente, que se caracterizan por ser el aprendizaje muy lento y gradual, parece como si los profesores nunca recogiesen la cosecha después de la ardua tarea de plantar y cultivar. Ante esta situación el trabajador a veces piensa que no lo está haciendo bien y que seguramente a los compañeros les va mejor. Esta situación genera inseguridad, y por eso buscamos respuestas fuera de nosotros y dirigidas a otras personas, cuando sería más aconsejable primero mirar hacia adentro.

La cuestión segunda hace referencia a la valoración de uno mismo. Todos los trabajadores necesitan escuchar de vez en cuando que lo están haciendo bien y que valoren su esfuerzo y dedicación. Es la mejor recompensa que pueden tener (ya que las retribuciones económicas suelen dejar mucho que desear). Sin embargo, son pocos los cumplidos que recibimos. Pero esto no quiere

decir que no haya compañeros, jefes, empleados, etc. que no nos valoren. Es un problema de transmisión en la comunicación. Aún si no fuera así, la mayor satisfacción tiene que estar de nuevo dentro de uno.

En el mismo sentido, la cuestión octava también merece comentario. Cuando nos sentimos débiles echamos la culpa hacia el exterior. Los alumnos no necesariamente ponen nerviosos a los profesores, son estos últimos los que se ponen nerviosos. La prueba es que no todos reaccionaríamos igual ante una misma situación. Puede ser que los alumnos contribuyan a dificultar la situación e impidan que uno piense claro, pero el responsable de perder los nervios es uno mismo ante las decisiones y actitudes que ha decidido llevar a cabo.

Todo esto hace alusión a una frase multiempleada: “¡Qué coraje me da!”. Y preguntamos, ¿realmente las cosas o situaciones pueden ofrecer coraje por sí mismas, o son más bien nuestras propias interpretaciones y emociones ante ellas?

Parece como si nuestro pensamiento base se contaminara de la emoción para protegerse y actuar con más discreción para que no seamos conscientes de lo que pensamos. De hecho es así como funciona en situaciones de estrés, y por eso luego nos arrepentimos de cosas que hemos hecho o dicho. E ingenuamente añadimos “¡es que me ponen así!”, eludiendo claramente nuestra responsabilidad. ¿Por qué juega así nuestro pensamiento? Si ahondamos más llegamos a la conclusión de que en lo más profundo de nuestro ser no queremos aceptar que en algunas cuestiones somos inmaduros. Lo cual no es ningún defecto, ya que el desarrollo personal no acaba a una cierta edad; es de por vida. ¿Nos enseñaron en la escuela psicología? La inteligencia emocional y otros aspectos de esta índole han sido una asignatura pendiente en la formación de la persona.

Dejo ahora al lector que haga un ejercicio de análisis sobre alguna cuestión de antes que le sea familiar. El objetivo es buscar la verdad del pensamiento. Para ello primero tenemos que descubrir si hay alguna emoción que influyera en nuestra percepción de la situación, entonces pensamos en la situación en la que se produjo la frase y se hacen las siguientes preguntas: ¿Cómo me sentía cuando pensé en esta cuestión? ¿El hecho de que la situación era emocionalmente tensa y necesitara un alivio pudo llevarme a exagerar o modificar mi percepción de la situación? A continuación avance con la siguiente pregunta: ¿Influye mi forma de ser en la frase? ¿Si fuera otro compañero hubiera pensado la misma frase? Para acabar busque el punto más objetivo y haga una visión constructiva de la situación. Por ejemplo, sustituya la frase “todos están en mi contra” por “voy a averiguar si realmente están todos en mi contra y los motivos; voy a intentar arreglar esta situación”.

¿Está de acuerdo con la afirmación de que nuestra mente muchas veces se



vuelve traicionera? ¿Quién gobierna nuestra mente? ¿Por qué muchas veces no hacemos lo que pensamos? Para responder a estas preguntas tenemos que volver a desgranar nuestro pensamiento. Y es que en nuestro sentido más vital necesitamos mantener un equilibrio y una especie de autoaceptación de lo que somos y hacemos. Nos cuesta aceptar nuestros errores y debilidades. En cuanto nos sentimos vulnerables empieza nuestra mente a lanzar gritos de aviso de que algo pasa. Se activa una alarma y comienzan a surgir mecanismos para que la supuesta situación dolorosa sea más leve. Es entonces cuando toman protagonismo los llamados **mecanismos de defensa**. Como su nombre indica, son unos recursos que tiene nuestra mente para defendernos ante una amenaza. Normalmente, la amenaza va dirigida hacia nuestro autoconcepto, que es nuestro sentido de protección más íntimo y personal. Así, nuestra mente elabora una serie de pensamientos con el fin de protegernos aunque tales pensamientos no sean realistas. Cuando sucede eso, la mente se ve beneficiada a muy corto plazo, pero perjudicada a largo plazo.

Estos mecanismos tienen algo en común en relación con los síntomas cognitivos: si son inmaduros pueden ser la causa más importante para crearnos ansiedad. No hay nada más perjudicial que aquello que nos empuja a deformar la realidad, interpretándola de forma subjetiva. En el próximo capítulo analizaremos con detalle cómo pensamos en situaciones de estrés y cómo nuestra mente nos lleva por caminos inmaduros para solventar situaciones.



## **CAPÍTULO 13**

### **LOS SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ANSIEDAD: NUESTRA MENTE Y SUS MECANISMOS DE DEFENSA EN SITUACIONES DE ESTRÉS**

Las personas necesitamos mantener un equilibrio psicológico para que nuestra psique no sufra. Cuando experimentamos una situación de estrés o ansiedad y no tenemos madurez para afrontarla, nuestra mente busca vertiginosamente una forma de defenderse, empleando mecanismos de defensa. Si dichos mecanismos se usan de forma inmadura, a corto plazo nos alivia el malestar psicológico, pero a largo plazo daña nuestra autoestima.

Una de las características más importante de los mecanismos de defensa es que se suelen producir de forma inconsciente, con lo que la persona, si no está entrenada, no es capaz de reconocerlos. Conseguir controlar los mecanismos de defensa significaría lograr descubrir parte del pensamiento inconsciente y cambiarlo en caso de que los pensamientos fueran deformados.

Sigmund Freud fue el pionero en estudiar los mecanismos de defensa dentro de sus estudios del psicoanálisis. Según él, una buena parte de estos mecanismos deforman la realidad y producen un leve dolor psíquico. Tras el mecanismo de defensa se producen distintas conductas, como las de evitación, enfrentamiento y manipulación. Por tanto, aquí se ve como nuestra conducta muchas veces viene regida por esa serie de pensamientos inconscientes. Si esos pensamientos son maduros, nuestra conducta será generalmente acertada y sacaremos el máximo provecho de la situación, pero si los pensamientos inconscientes son inmaduros (deformados) acabaremos por empeorar la situación. Pero veamos esto con lupa y con ejemplos, pues es muy importante.

Cuanto mayor riesgo o conflicto hay en una situación dada, mayor es la posibilidad de emplear los mecanismos de defensa. Imaginemos que un profesor acaba de entregar los exámenes corregidos. Está deprimido porque los resultados no han sido los esperados; después de tanto esfuerzo no han aprendido. “Estos alumnos no estudian nada”. Al mismo tiempo más de un alumno ve su nota y piensa “me ha vuelto a suspender; me tiene *manía*”. Analicemos la situación...

Para un profesor no hay nada más ingrato que sus alumnos no aprendan después del esfuerzo y empeño por enseñar. La situación por tanto es crítica, y psicológicamente les pasa factura. De otro lado, para el alumno suspender un examen significa demostrarse a uno mismo, a su profesor y a los demás compañeros que no ha sido capaz. ¿Quizá porque los demás son más inteligentes? Piensa el alumno. ¿Qué van a pensar sus padres? No deja de ser un microtrauma psicológico.

Espontáneamente nuestra mente necesita aliviar esa presión. Busca entre sus posibles recursos y encuentra como solución un mecanismo denominado **proyección**, que consiste en “proyectar” la debilidad o culpa de uno hacia algo o alguien, de manera que la persona se autoexculpa. Queda falsamente satisfecha, porque en ese momento se alivia su tensión interior ante el reconocimiento de que no es capaz o no ha tenido éxito. Es otro el que es culpable...

Pero en el fondo nuestra mente sabe lo que pasa y reconoce que nos estamos engañando, y aunque a corto plazo nos alivia, a largo plazo daña nuestro autoconcepto. Si volvemos a analizar esta situación, vemos que el profesor no se ha planteado el porqué de esos resultados. ¿Su unidad didáctica no estaba metodológicamente bien diseñada? ¿Sus explicaciones no han sido claras? ¿No ha podido despertar el interés ni motivar a sus alumnos? ¿El nivel de dificultad exigido ha estado muy por encima de las posibilidades de sus alumnos? Etc. Puede ser que la respuesta sea la que en un principio se planteó: que los alumnos no han estudiado porque simplemente no han querido. Pero la clave está en llegar a esta conclusión tras una serie de reflexiones o averiguaciones.

De igual modo, el alumno proyecta su culpa hacia el exterior, en este caso el profesor. ¿No será que no ha estudiado lo suficiente? ¿O que no ha prestado atención en las explicaciones ni se ha esforzado durante la unidad didáctica? ¿O que está cursando unos estudios por encima de sus aptitudes? Etc.

Los trabajadores que tienen a su cargo a otros trabajadores deben plantearse si les han dado la oportunidad para desarrollar estrategias y reflexionar sobre su trabajo de modo profesional y personal. Este es un principio básico para el éxito de cualquier empresa u organización.

La misma forma de reflexión puede utilizarse con cualquier mecanismo de defensa. Podríamos hacer lo mismo con otro de los más comunes: la **racionalización**. Cuando se lleva a cabo uno se inventa una historia de manera que se

convenza a sí mismo de algo, aunque sea absurdo y falso. En otras palabras, se intenta “racionalizar” una historia que no se ajusta a la realidad. Un ejemplo típico de racionalización se da cuando todos los seguidores de un equipo de fútbol ven un claro penalti cuando su delantero cae en el área. Creérselo les ayuda a reclamarlo con más fuerza y presionar al árbitro. Vemos así que detrás de la racionalización puede haber un objetivo oculto.

Pensemos ahora en la siguiente situación. Luis Carlos es un empleado sobrecargado de funciones y tareas que le producen un estrés crónico que le afecta en su vida personal y social. El ambiente laboral lo va viendo cada vez más confuso. Últimamente piensa que hay una “mano negra” que le está fastidiando y el hecho de tener tantas tareas se debe a que esa mano negra tiene como finalidad amargarlo para que cambie de empresa o rinda peor. Piensa que esa persona está manteniendo una lucha de poder contra él, y como tiene mejores apoyos acabará por ser vencido.

¿Qué hay de realidad en estas elucubraciones? En este ejemplo Luis Carlos fabrica la figura de la mano negra como eje vertebrador de todos sus problemas. Y aunque desgraciadamente puede ser una realidad en muchos contextos, Luis Carlos no ha indagado sobre la realidad de su pensamiento. Por si fuera poco, esto lo ha comentado con sus más allegados, con lo que la verdad de la historia va a ser todavía más difícil de desgranar. A pesar de ello, aún puede hacer algo para buscar la realidad de la situación y partir de un pensamiento constructivo. El objetivo es atajar el síntoma cognitivo de ansiedad, que en esta ocasión toma forma de mecanismo de defensa.

Luis Carlos puede empezar realizando las siguientes preguntas ¿Quién es esa mano negra? ¿Por qué actúa así? ¿Tengo datos objetivos que indiquen que tiene ciertas intenciones? ¿Qué grado de reflexión se ve contaminado por mi estado emocional? ¿He sido capaz de hablar constructivamente con esa persona para solucionar la situación? ¿La situación se debe a un problema personal que existía anteriormente? ¿Qué he de hacer para resolver esta situación y salir realmente beneficiado? Etc.

La generalización es otro mecanismo muy común que consiste en hacer de un hecho concreto una ley general, de forma que se exagera el pensamiento. Un típico ejemplo sucede cuando un alumno expresa —¡Qué aburrida es esta clase!— El profesor enseguida se frustra y se enfada con éste. En esta ocasión el profesor ha generalizado la expresión de un individuo, que no tiene por qué corresponderse con la opinión del resto del grupo. Ante esta situación el profesor ha de reflexionar ante ciertas preguntas antes de aceptar la crítica del alumno, como ¿es mi metodología acertada y variada? ¿Este alumno suele motivarse? ¿Si me pusiera en lugar de un alumno pensaría lo mismo? ¿Cuál es la opinión de otros alumnos? Etc.

La **generalización** puede ir acompañada de un lenguaje basado en términos absolutistas como “siempre”, “nunca”, “jamás”, etc. Así la carga semántica es más fuerte y tiene más efecto en nuestro pensamiento. En el mismo ejemplo de antes podemos pensar: “Este alumno *siempre* me está fastidiando; nunca se motiva por nada”. En efecto, el lenguaje tiene una función muy importante en nuestro pensamiento, y es un buen ejercicio analizar si las palabras que utilizamos son realmente las idóneas para describir un hecho.

Como hemos visto hasta ahora, los mecanismos de defensa parecen ser negativos; pero en realidad en sí mismos no tienen por qué ser positivos o negativos. La clave está en su uso. Digamos que pueden ser maduros o positivos si se emplean partiendo de una realidad objetiva, e inmaduro o negativo si se deforma la situación tergiversando la realidad. Ser capaz de reconocer el mecanismo de defensa y encontrar la objetividad aporta una mayor calidad de vida al entrar menos en conflicto con uno mismo o con los demás.

La **represión** como mecanismo de defensa en el ambiente laboral se da cuando el jefe utiliza su autoridad para controlar al empleado (o profesor a alumno/grupo, etc.) sin negociación o interacción. Es una situación muy común en contextos difíciles donde haya personas con bajo nivel cultural o en edades de adolescente. A corto plazo el jefe/profesor sale ganando, pues evita posibles descontroles y puede continuar el ritmo de trabajo. Sin embargo, a largo plazo puede verse perjudicado. Primero, porque quizá esté confundiendo la autoridad con la disciplina. Esta última es imprescindible. Segundo, porque sean como sean o tengan la edad que tengan, en situaciones conflictivas a las personas hay que tratarlas apropiadamente de forma adulta. Hay que enseñarles a negociar y a dialogar. Y a desarrollarse.

¿Existe la represión madura como mecanismo de defensa? Será madura siempre que el jefe/profesor/etc. sea consciente de su conducta y encuentre unos motivos objetivos. Por ejemplo, ahora reprimo a mis empleados porque quiero aprovechar esta parte de la jornada y después hago un alto en el camino para dialogar y escuchar sus opiniones y necesidades. Volveremos a este tipo de situaciones cuando hablemos del conflicto laboral.

Otro mecanismo de defensa muy corriente es la **evitación**. Consiste en evadirse o no presentarse a una situación para librarse de la ansiedad que esta produce. Los trabajadores que exageran una afección para no asistir al trabajo muestran un ejemplo de este mecanismo. La situación genera tal presión que más vale no afrontarla. Toma forma de inmadurez a la hora de tomar responsabilidades o resolver problemas. Imaginemos que un empleado ha tenido un conflicto con otro compañero y no tiene recursos comunicativos o asertivos para resolver la cuestión. En lugar de reconocer que no es capaz de hacerlo, evita la situación, y de camino la acompaña de una buena dosis de *racionalización*: “total, no hay nada que hacer; esta persona no cambiará nunca haga lo

que haga”. Podemos ver de nuevo que, sin embargo, este mecanismo puede ser maduro cuando la persona es consciente de su situación y realista a la hora de decidir si evita la situación o no.

Dentro de la larga lista de mecanismos de defensa también aparece la **fantasía**. A este mecanismo también se le conoce como “soñar despierto”. La situación que la persona tiene que afrontar es difícil y le crea mucha ansiedad, entonces la mente escapa de la realidad, creando historias fantasiosas durante distintos momentos. Como es lógico, este mecanismo interfiere con la concentración mental y en su trabajo la persona pierde credibilidad y el control de lo que acontece. Por el contrario, la fantasía también puede ser un recurso de nuestra mente para repostar las proteínas gastadas por nuestros neurotransmisores tras un período intenso de trabajo mental. Así, la mente pasa a un estado subconsciente, parecido al sueño nocturno.

El **nomadismo** como mecanismo de defensa consiste en crearse la necesidad de cambiar de escenario de forma que la situación cambie para tener menos ansiedad. Aquel trabajador que es nómada necesita salir de su espacio (despacho, aula, etc.) durante la jornada en diversas ocasiones para preguntar o resolver cuestiones que generalmente pueden ser realizadas en otro momento. Pero el peso del trabajo y el malestar incipiente le ayudan a generar este mecanismo de escape temporal.

Otro ejemplo de nomadismo y evitación es el retraso a las reuniones. Siempre habrá alguna buena excusa para no poder llegar a tiempo.

El **cinismo** es otro mecanismo de defensa inmaduro que en el contexto laboral se puede entender como el desprecio de alguien o algo. Subconscientemente, si desprecio a alguien quiere decir que estoy en una posición de poder sobre quien pretendo imponerme. Un trabajador que piensa: “estos compañeros no valen para este trabajo; no progresarán”, o “para qué quiero aprender más si la situación está fatal”, muestran una actitud de cinismo ante una realidad bien distinta. Lo que se esconde detrás de una aserción así suele ser una incapacidad para adaptarse y afrontar las dificultades inherentes del contexto laboral.

Otro mecanismo de defensa muy presente en el contexto laboral es la **dramatización**. Como la propia palabra indica, cuando se emplea este mecanismo se interpreta y exagera lo que se está diciendo a otra persona de modo que el mensaje tenga más carga emocional y parezca más creíble. Por eso, al dramatizar predominan rasgos lingüísticos dominados por muchos superlativos (malísimo, flojísimo, etc.), intensificadores (muy, bastante, tan, etc.) y adjetivos que denotan “por encima de la realidad” (increíble, inesperado, imposible, etc.). También se modifican los rasgos no lingüísticos, como entonar de forma muy variante (ascendente-descendente), volumen de voz alto, aspavientos de brazos y manos, gesticulación exagerada y gestos faciales (ojos muy abiertos, frente fruncida, etc.).

Imaginemos una situación. Tras una clase muy difícil una profesora regresa a la sala de profesores y al primer compañero que encuentra le dice: “— ¡No sabes lo que me ha pasado! Juan García se ha peleado a puñetazos en medio de la clase con Luis Pérez. Después...”. La realidad es parecida. Los dos alumnos se han enfrentado y uno de ellos ha empujado al otro. Sin embargo, la profesora está frustrada porque lo han hecho en medio de su clase; lo cual significa una falta de respeto y una pérdida de su credibilidad para mantener la autoridad. Además, el conflicto ha interrumpido su clase y ha sido prácticamente imposible continuar con normalidad. Esta profesora necesita dramatizar la situación para conseguir aliados y así poder ser escuchada y posiblemente ayudada. No obstante, aunque ella lucha por su “supervivencia” el mecanismo es inmaduro porque parte de una realidad falseada. De ese modo no conseguirá un beneficio mutuo ya que las medidas que se tomen partirán de unas bases tergiversadas, y los alumnos lo saben y tomarán represalias tarde o temprano.

Cuando una persona siente cierta debilidad ante algo se puede producir el mecanismo de defensa denominado **reemplazo**, que consiste en sustituir esa cuestión débil por algo más seguro. Si volvemos al contexto académico como ejemplo, puede suceder cuando un profesor tiene debilidades en algunos aspectos de su formación metodológica y sustituye cierto tipo de tareas por otras. Por ejemplo, un profesor de idiomas que no encuentra forma de desarrollar las destrezas orales y emplea casi todo el tiempo en las escritas. A esto le suele seguir un razonamiento que avale la sustitución y esconda su debilidad como docente: “Tengo demasiados alumnos para practicar la destreza oral. Al fin y al cabo, dudo que necesiten hablar más que leer en Internet...”. Otros ejemplos son los cambios de actividades a última hora por temor a que no funcionen. De nuevo puede constituirse como un mecanismo maduro o inmaduro dependiendo de la realidad objetiva de la que parta el razonamiento.

Muchas veces nuestro pensamiento se encuentra inseguro y necesita aislarse con otros para tener más fuerza. Esto ocurre con los mecanismos de **rescate**, **formación de subgrupos** y **culpabilidad centrada**. En los trabajos estresantes surgen continuamente conflictos con compañeros ante la disparidad de opiniones y juicios sobre las actitudes y comportamientos cotidianos.

El **rescate** consiste en mediar por otro en una situación conflictiva o difícil para que en otra ocasión le sea devuelto el favor. Por ejemplo, imagina que un ejecutivo A le comenta a otro B: “Desde luego Jaime ha estado contra ti en toda la reunión. Yo que tú no le haría ni caso”. El trasfondo es que el ejecutivo A tiene problemas personales con Jaime y en el fondo necesita tener el apoyo de B para cuando lo necesite. El mismo caso puede suceder cuando un trabajador defiende a otro en una situación conflictiva. De nuevo, sabe que de algún modo el favor le será devuelto; *será rescatado*.



Un mecanismo primo-hermano del rescate es la **formación de subgrupos**, que se produce cuando una persona se protege mediante una alianza con uno u otros, que también servirán como apoyo emocional y protección. Este es el caso por ejemplo de alumnos líderes que forman un grupo cerrado para extorsionar a otros o mantener el poder entre grupos de compañeros. Cuando la formación de subgrupos tiene como meta contrarrestar la labor del jefe/patrón, los trabajadores se alían para tener más fuerza y romper la polarización de autoridad entre ambos. En estos casos la mejor vía para solucionar el conflicto puede ser la desmembración del grupo formado. El control sobre el líder del grupo puede ser fundamental.

Estratégicamente la formación de subgrupos es positiva cuando se buscan fines constructivos. No es lo mismo aliarse a tres compañeros para hundir a otro que para arreglar una situación. Los fines destructivos tienen un efecto reconfortante a corto plazo, pero perniciosos a largo plazo. Al fin y al cabo en el ámbito laboral las destrucciones no tienen por qué ser totales, sino parciales. El enemigo, por tanto, resurge y vuelve a luchar, generándose un estado crónico de malestar en el trabajo.

De la misma familia es el mecanismo de defensa de la **culpabilidad centrada**. Esta consiste en culpar unánimemente a otra persona para preservar la seguridad de uno, es decir, uno se siente más seguro mientras las críticas o culpas del grupo de personas están siendo dirigidas a otra persona. Es el típico caso de culpar por ejemplo a un trabajador que no está presente en una reunión como responsable de algún conflicto. Se crea un clima de unanimidad con respecto a la culpabilidad.

La **competición** como mecanismo de defensa aflora incesantemente en cualquier puesto de trabajo. Consiste en sustituir una situación normal por otra competitiva para que la persona sienta un aliciente o motivación por realizar la tarea. Cuando la competición se produce con uno mismo, la persona puede resultar beneficiada, mientras que si es contra otros puede perjudicarse. Ello se debe a que las personas no podemos tener total control sobre nuestro exterior ni nuestro prójimo. Todas las personas tendemos a compararnos con otros para reafirmar nuestra labor y autosatisfacernos, ya sean buenos compañeros o no; pero ello conduce a todo lo contrario, puesto que cada persona es distinta y no un único modelo de trabajador o sistema conduce al éxito. Si por el contrario uno únicamente se compara a sí mismo, obtendrá mayores beneficios personales y profesionales, ya que los objetivos o retos que se hayan planteado están dentro de las fuerzas de control de uno.

Hay que evitar por tanto llevar a cabo comparaciones con otros, y en lugar de esto desear que los compañeros que están alrededor desempeñen su labor lo mejor posible. Esto conduce a un enriquecimiento del equipo y a teñir nuestra imagen como persona constructiva. ¿Qué se esconde bajo la actitud

de alegría ante los fracasos de compañeros? Baja autoestima, bajo compañerismo y bajo cociente profesional. Si ahondamos un poco en esto, vemos que como mecanismo de defensa la competición es una especie de pseudolucha en la que uno no gana, sino que pierde el otro. Eso parece realzar nuestra figura a corto plazo (“no somos tan malos como este compañero”), pero en realidad mina la satisfacción laboral cotidiana.

Pero no todos los mecanismos de defensa son negativos o inmaduros. Como ya sabemos, dependiendo del razonamiento del que partamos podrán ser maduros o inmaduros. Por ejemplo, la **anticipación** como mecanismo de defensa bien empleado es muy positivo para un trabajador. Consiste en prever y preparar con antelación y de forma planificada y realista una situación potencialmente difícil. Así se va a tener mayor control de la situación.

También una cara más amable se da con el **altruismo**, que es un mecanismo de defensa que es positivo en muchas situaciones pero que también puede ser negativo. Este consiste en proporcionar servicio y ayuda a otros a cambio de obtener una recompensa personal. Muchas personas que necesitan sentir esa recompensa personal trabajan voluntariamente para personas desfavorecidas, empleando su tiempo y trabajo desinteresadamente, lo cual es un valor muy humano. En el contexto académico el profesor altruista es el que se presta voluntario para colaborar en tareas en las que otros tienen dificultades. Recuerdo a Carlos, profesor de informática, que prestaba parte de su tiempo para ayudar a otros profesores que desconocían el uso de los ordenadores. Ello denotaba buenas muestras de compañerismo, pero en muchas ocasiones la acumulación de tareas le desbordaba. Es entonces cuando el mecanismo altruista se torna hacia el otro lado, mezclándose con una precaria asertividad para decir <no> en lugar de comprometerse. Por supuesto, una actitud altruista no es gratuita como aparentemente parece, sino que se cobra con la satisfacción personal y vicaria de la ayuda empleada. Al fin y al cabo las personas nos movemos por diversas necesidades o intereses, como son la aceptación y vinculación social, que se ganan con acciones de este tipo. De modo subyacente se satisface un ente no material.

La **identificación** es otro mecanismo de defensa que puede ser maduro o inmaduro y se produce cuando una persona se “identifica” con otra, de manera que imita su actitud y comportamiento. Cuando la identificación se realiza con un buen referente, uno sale beneficiado; pero si se realiza con uno malo, uno se perjudica. No tenemos que olvidar que las personas estamos siempre observando los comportamientos de otros y a veces copiamos sin darnos cuenta. ¿Acaso no se contagia entre profesores, por ejemplo, las críticas negativas hacia ciertos alumnos? Parece ser que da vergüenza hacer comentarios positivos sobre la labor docente de uno, no vaya a ser que lo tachen de pedante o modesto.

## EL HUMOR

...Voy con prisa a trabajar, tengo una reunión, y el coche que está delante va lentísimo. Es una avenida con un solo carril operante y no puedo adelantarlo. Menos mal que en el siguiente cruce giro a la derecha. Pero, ¡horror! También gira a la derecha. Tengo varias opciones de actitud. Lo normal es empezar a soltar exabruptos a alguien que no me escuchará ni modificará su velocidad. En esta ocasión he decidido decir en voz alta: ¡Anda que vas a volcar! ¡Deberías ser piloto de Fórmula 1!

Llegamos así al último mecanismo de defensa, que es el más recomendable que podemos emplear: el **humor**. En este sentido, el humor es conseguir observar la situación difícil desde distintas perspectivas, y escoger la que más beneficio emocional proporciona. Por ejemplo, pensemos que a una empleada, llamémosla Carmela, le acaban de comunicar que tendrá que asistir a un curso de formación un sábado. Ello supone no hacer planes para el fin de semana, descansar menos, trabajar más, no desconectar... El humor como mecanismo de defensa consistiría en <darle la vuelta al calcetín>. En lugar de empezar a emitir pensamientos negativos, sustituirlos por otros positivos, que aunque sean absurdos, sirven para extraer el jugo donde aparentemente no lo hay. Carmela pensaría entonces: “¡Qué suerte tengo! ¡Un cursillo! ¡Vaya fin de semana con los gastos pagados! ¡Que se fastidien los que no lo tienen! ¡Intentaré disimular mi superioridad formativa ante mis compañeros! ¡Esto debería suceder todos los sábados; es una pena que no sea también en domingo!...

Carmela no está haciendo otra cosa que transformar la emoción negativa que se genera ante una situación no deseada en una positiva. Porque en realidad la emoción negativa no le va a conducir a nada, excepto a quemarse un poco más. Aunque parezca imposible, el hecho de pensar en positivo le ayudará a tener una actitud mejor para el curso y seguramente aprovecharlo mejor. Otra cuestión bien diferente es la toma de decisiones que tiene que llevar a cabo para que esa situación no se vuelva a repetir. El humor, por tanto, no consiste en aceptarlo todo y mostrar indefensión, sino algo muy distinto: transformar emociones negativas en positivas mediante pensamientos positivos impregnados de un aroma sutil y gracejo. Debido a la importancia que el humor desempeña, le dedicaremos un solo capítulo posteriormente.

Para terminar con los mecanismos de defensa, vamos a recalcar que pueden ser inmaduros o maduros según la perspectiva y razonamiento que adoptemos. Serán maduros siempre que estos partan de una realidad objetiva, y nos aporten un beneficio emocional.



## CAPÍTULO 14

### LOS SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ANSIEDAD: LA PERCEPCIÓN

#### LA PERCEPCIÓN

*“Las cosas no son como las vemos, sino como queremos o podemos verlas”*

Imagine por un momento que está montado en un avión a punto de despegar. Entonces observe a su alrededor y vea que hay una pareja joven, quizá recién casados, que parecen estar muy nerviosos porque es la primera vez que toman un avión y, obviamente, les asusta lo desconocido. Sin embargo, dos asientos delante vea a un niño de aproximadamente diez años que aparenta estar ilusionado, y está deseando que despegue el avión; parece que sus sueños se transforman en realidad. De pronto, pasa la azafata y observa que está ocupada encajando el equipaje de mano en los compartimentos; seguramente está pensando en dejar todo preparado para el despegue. Siga observando y vea a un ejecutivo que está trabajando, porque parece estar calculando cifras y apuntando notas. Da la impresión de que ni siquiera presta atención al despegue. Por último, vea a una señora mayor que parece estar tensa e inquieta.

Aunque se dan más accidentes de carretera que aéreos, el miedo a volar es muy común. Sin embargo, vemos que cada persona percibe la misma situación de diferente modo. Eso es precisamente lo que ocurre en casi todas las situaciones que experimentamos. La situación es la misma para todos, pero cada uno responde de manera desigual. Eso se debe a que cada persona ha ido experimentando diferentes situaciones a través de los años que le hacen

reaccionar ante una circunstancia según la experiencia previa. También puede deberse a la personalidad de cada individuo.

Analicemos la situación y cómo nuestra mente nos empuja hacia ciertos pensamientos. La pareja joven está nerviosa porque nunca ha experimentado esa situación y porque además temen o dudan que un aparato tan grande pueda volar. El niño, como es propio de su edad, interpreta el vuelo como una lucha entre la realidad y la ficción, lo que le lleva a sentir una gran emoción e inquietud. El ejecutivo y la azafata consideran el vuelo como parte de su rutina laboral, y al no haber tenido ninguna experiencia traumática no les causa miedo. La señora mayor del último ejemplo parece tener miedo porque el día anterior leyó en la prensa una noticia sobre un accidente aéreo, y porque además es una persona que se inquieta fácilmente.

Así, podemos ver que de una misma situación se producen distintas reacciones por múltiples razones. Y eso es precisamente lo que puede suceder en una situación de conflicto laboral. Se trata de la **decisión** que queremos tomar para resolverlo. ¿Cuál es la que más me beneficia emocionalmente? ¿Cuál es la que de un modo inteligente ayuda a arreglar la situación? ¿Realmente puedo elegir?

Ejemplifiquémoslo a través de la siguiente situación. Está en su trabajo. Lleva un día bastante malo. Está cansado/a porque es la sexta hora de trabajo. Está nublado y el ambiente es raro. Está trabajando en una ventanilla de cara al público. Hay personas que están hablando en voz muy alta. Les ha pedido varias veces por favor que bajen la voz, pero sin éxito. La paciencia empieza a acabarse. De repente una persona se dirige a usted y dice en voz alta delante de todos “—hablo como me da la gana”. Todos ríen y algunos incluso tocan las palmas.

Ahora llegaría su actuación. ¿Qué haría?

Piense con tranquilidad cuál sería su comportamiento e imagínese disociadamente, es decir, como si una cámara le estuviera grabando. ¿Qué está diciendo? ¿Cuál es su lenguaje no-verbal (corporal, entonación, expresión facial)? ¿Cómo se siente (enfado, tristeza, odio, hastío, desilusión, ira, tranquilidad, etc.)? ¿Cómo responden las personas ante su comportamiento? Intente construir una situación creíble para su contexto.

Ahora llega el momento de reflexionar si la decisión por la que ha optado es la mejor para esa situación, entendiéndose la mejor como aquella que más beneficio aporte a todas las personas involucradas en la situación. Pero antes hagamos un ejercicio de percepción, y en su lugar sustituya a otro compañero de su organización, y después a otro. Creo que estaremos de acuerdo en

que habrá variaciones entre los tres comportamientos mostrados. Como es lógico cada uno es y actúa diferente. Pero eso no justifica nuestro comportamiento. Está claro que se podrían evaluar los tres comportamientos y valorar objetivamente cuál ha sido mejor. Digamos que su comportamiento no ha sido valorado como el mejor. “Es que yo soy así”. Por supuesto. Cada uno también es así. Queremos decir que en ningún caso se puede justificar que nuestro comportamiento esté regido únicamente por nuestra personalidad. Todos conocemos a profesionales que confunden su personalidad con su formación y desarrollo personal y profesional. “¡Qué le voy a hacer si salto enseguida!”. Se justifican.

Desgraciadamente también brillan por su ausencia los profesionales que reconocen sus errores ante sí mismos, jefes o compañeros. Parece ser que equivocarse implica ser peor trabajador, y deja a uno en un estado más vulnerable, ante lo cual los demás se pueden aprovechar eventualmente. Subyacentemente hay que evitar a toda costa sentimientos de inseguridad.

La humildad de reconocer errores es el primer paso para llegar a tener un sentido más maduro de la percepción. A continuación hay que ahondar en las diferentes fases de procesamiento de la información. A grosso modo podemos establecer tres fases: percepción, elaboración y producción. Cada fase influye en la otra, y el éxito de un comportamiento depende de las tres.

Piense cuál fue su percepción ante la imaginaria situación. En este estadio hay que ser capaz de describir la situación como si de un cuadro se tratara, es decir, de forma objetiva:

**Descripción de la información:** “El día está nublado. Estoy cansado/a. Hay personas que hablan en voz alta y que molestan, una persona expresa una opinión destructiva por motivos que de momento desconozco”.

Ahora pasamos a la siguiente fase:

**Elaboración de la información:** “El ambiente está raro quizá por el clima de hoy, porque esta situación no suele darse. Llevan tiempo esperando y pueden estar más irritables que de costumbre. El hecho de que esté cansado/a me influye al estar posiblemente también más irritable. La persona ha dicho eso en voz alta para llamar la atención de las otras personas, lo cual puede ser normal debido a que no ha recibido una educación apropiada y posiblemente no es una persona estable.

El siguiente estadio es:

**Producción o fase de toma de decisiones:** “Si continúo diciéndoles lo mismo probablemente no varíe la situación, ya que no ha funcionado. Las personas parecen estar irritables, así que voy a pensar en otra cosa. Quizá no funcione, pero lo voy a intentar. Respecto a esa persona, tengo que hacer algo para evitar que repita lo mismo, y mantener mi dignidad como trabajador. En ningún caso voy a tomar lo que ha dicho como ofensa personal, porque soy un/a profesional, y esa persona proviene de un ambiente que desconozco. Por tanto, intentaré hablar brevemente con él, pero en privado, sin que nadie escuche. Si por el contrario pierdo los nervios delante de las personas, quedará visible mi debilidad como trabajador, y no valdrá para nada, incluso me supondrá alargar el estado de malestar. Cuando hable en privado utilizaré la *técnica de comunicación efectiva*”.

Aunque es difícil de analizar con precisión esta representación, porque cada contexto contiene muchas variables, queda patente la necesidad de ser consciente de que nuestra conducta en una situación de estrés viene determinada por una percepción y un análisis. Pero sobre todo que podemos decidir sobre lo que vamos a hacer entre diversas opciones. La mejor opción no suele ser aquella en la que el trabajador utiliza su posición de autoridad para demoler al subordinado, ni en la que se produce un enfrentamiento descontrolado. Porque la respuesta del otro estará por llegar habiéndose aliado previamente con otros. La guerra se sucederá a lo largo de las jornadas en forma de victorias y derrotas.

Como ya se ha comentado anteriormente, uno de los peores análisis de la situación es concebir personalmente la violencia verbal de otra persona. Si trabajamos con personas, como profesionales debemos comprender que cada persona es distinta, proviene de diferentes esferas sociales y ha recibido una educación diferente. En muchos casos hay que tratar con personas maleducadas, prepotentes, etc. Es parte del trabajo: saber qué hacer cuando surge conflicto con estas personas. Esto no significa que “todo vale”, ni que debemos hacer nada. Simplemente es una característica de la realidad donde trabajamos que no se puede pasar por alto. Hay que aceptarlo y afrontar la situación de la mejor manera posible.

Cuando tenemos que afrontar una situación aversiva, como por ejemplo una entrevista de trabajo, suele generarse mucha ansiedad. Observemos que buena parte de esa ansiedad se puede reducir si nuestra percepción inicial es positiva y alentadora. Ahora comprobaremos que de ese modo nuestros procesos mentales de pensamiento se simplifican considerablemente. Mire el organigrama detenidamente y después pasaremos a explicarlo:



~ Como afrontar el estrés laboral ~

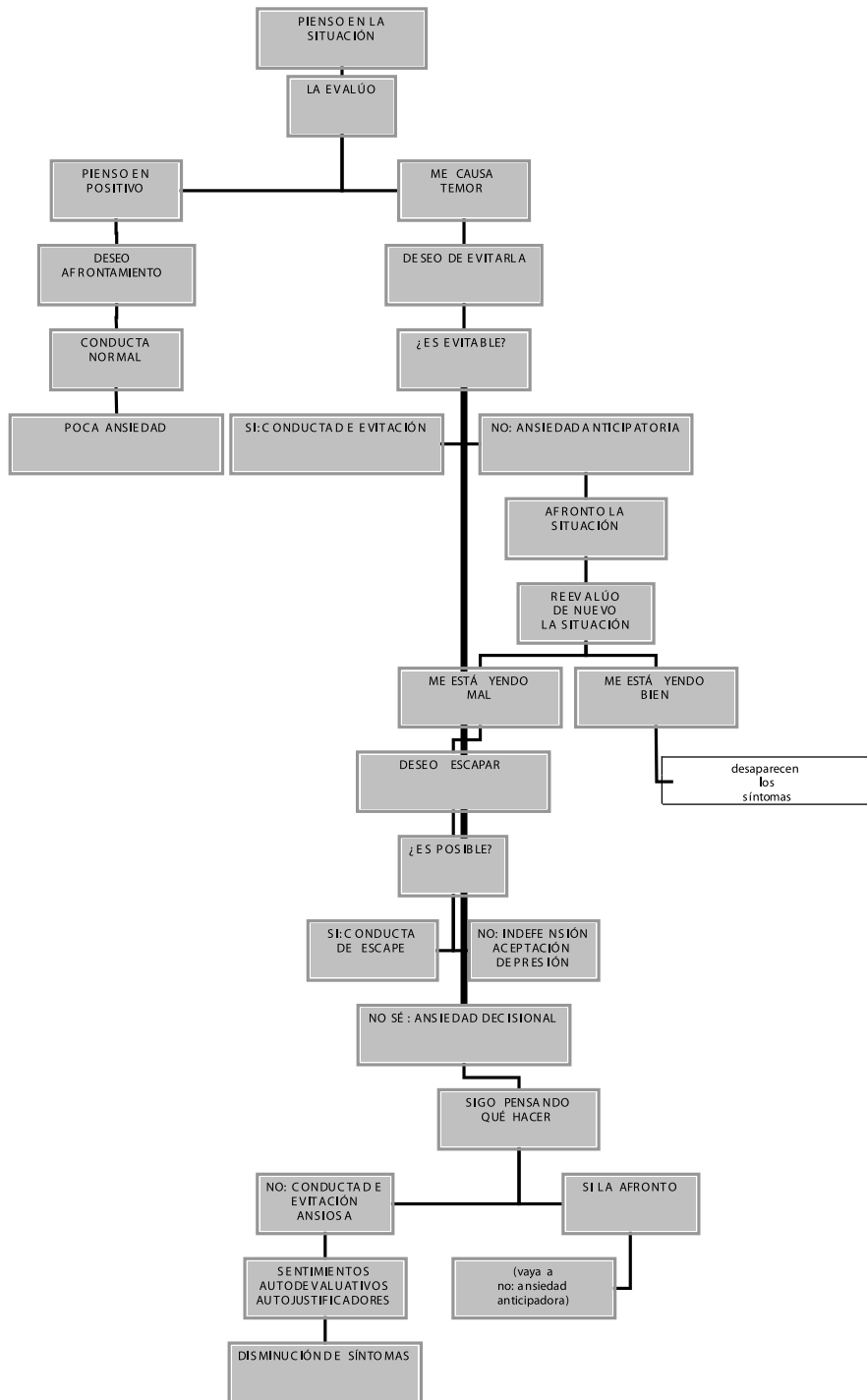


Fig. 1. Cómo piensa nuestra mente en situaciones de estrés.

Imagine una situación difícil que tenga que afrontar próximamente

Empecemos por tanto el recorrido de la mente desde que se piensa en dicha situación. Primero la evalúa, para determinar si le resulta aversiva o no. Junto a la situación que usted ha creado, vamos a construir otra para ejemplificarlo: “Tengo una entrevista de trabajo que es muy importante. Llevo mucho tiempo soñando con trabajar en esa empresa. Creo que me pagarán bien si consigo el trabajo”. Mi mente me hace visualizarme realizando la entrevista una y otra vez. Está claro que eso me pone nervioso. El primer paso de mi percepción, por tanto, es evaluar la situación. Es una situación muy difícil y no deseada, donde no sé si seré capaz de responder con acierto. Además, seguro que hay otros candidatos con tantas posibilidades como yo. Mi mente está evaluando si debo afrontar la situación o no. ¿Debo realizar la entrevista?

Como aparece en el primer cuadro de la izquierda, cuando nuestra evaluación es positiva tenemos un deseo de afrontamiento y nuestra conducta y actuación serán seguramente normales. Esto quiere decir que realmente queremos hacerlo y no tenemos miedo si el resultado no es el esperado. De esta forma, aunque en la situación tenga al principio algunos síntomas físicos, estos desaparecerán rápido, porque nuestro pensamiento se mantiene positivo: “Lo voy a hacer lo mejor posible”.

Sin embargo, nuestra mente no nos lleva por ahí. Nos lleva por el cuadro de en medio (¿es evitable?) Está dudando qué hacer. Realmente la situación la percibimos como aversiva o negativa. No sé si deberíamos presentarnos. Ahora se está preguntando si podemos evitarla. Si la evitara nuestros síntomas de ansiedad desaparecerían muy rápido, pero nos quedaría cierto malestar emocional.

De nuevo nuestra mente empieza a cuestionarse qué hacer. Es un estado de decisión continuada, que dura varios días (es el cuadro de “No sé; ansiedad decisional”). Si después de esta batalla mental no afrontáramos la situación, nos quedarían sentimientos autodevaluativos (“no valgo para nada; no soy capaz de controlar la situación...” y pensamientos autojustificadores (“bueno, ya encontraré otra oportunidad; en fin, tampoco era tan buen trabajo...”). Como en el fondo nuestra mente es sabia y sabe que nos estamos engañando, nuestro nivel de autoestima sufriría un retroceso.

Pero hemos decidido ir a la entrevista (cuadro “sí, la afronto”), y llega el momento más esperado. Ahora nos encontramos en el cuadro “afronto la situación”. ¡Afronto la situación! Llegamos a la empresa y estamos en la sala de espera. Me avisan para que entre a la entrevista. Sabemos que ahora es normal que tengamos síntomas físicos de ansiedad. Entramos y nos invitan a sentarnos. Comienza la entrevista y nuestra mente pasa por una nueva fase:

reevalúa la situación, es decir, compara lo que nos habíamos imaginado con lo que realmente está ocurriendo. Ahora pueden ocurrir dos situaciones: que vaya peor o mejor. Supongamos que vaya peor. Nos hacen preguntas sobre ciertas competencias profesionales que no sabemos responder adecuadamente, la voz no nos sale, etc. Entonces nuestra mente rápidamente evalúa si es posible evadirse del lugar. Si nos fuésemos, como indica el organigrama, tendríamos sentimientos negativos tras la conducta de escape, que dañarían nuestra autoestima. Si permaneciéramos en la entrevista a pesar de estar haciéndola mal, nos quedarían también sentimientos negativos, tanto autodevaluativos como autojustificadores.

Sin embargo “me está yendo bien”. Lo estamos haciendo lo mejor posible y de momento todo parece ir bien. Nuestros síntomas de ansiedad han ido desapareciendo gradualmente.

En resumen, es muy importante la percepción que se lleva a cabo en el primer momento de una situación de conflicto. Cuando el conflicto lo consideramos como un desafío o reto en lugar de algo negativo, las fases mentales se simplifican y la ansiedad se reduce y desaparece rápidamente. Los problemas hay que afrontarlos y no esconderlos ni huir de ellos. Frases como...

- Voy a hacerlo lo mejor posible.
- Tengo que demostrar que puedo hacerlo.
- No tengo nada que perder y mucho que ganar.
- Voy a conseguirlo, es un reto.
- No me daré por vencido.
- Daré lo mejor de mí mismo para conseguirlo.
- Etc.

...pueden ayudar a que nuestra percepción inicial sea adecuada para afrontar las situaciones aversivas. Hacer de estas frases unos patrones de pensamiento nos ayudará a ser más fuertes en momentos críticos.



## **CAPÍTULO 15**

### **LOS SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS DE ANSIEDAD: LA AUTOESTIMA, LA AUTOEFICACIA Y LA SEGURIDAD**

#### **LOS SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS DE ANSIEDAD**

“A Carlos se le hace un mundo levantarse para ir a su trabajo. Se encuentra falto de energías y sin iniciativas; tiene como un sentimiento de tristeza y melancolía. Sabe que no está contento en el trabajo. Vive un clima de inseguridad y se siente amenazado por sus compañeros. Últimamente está muy susceptible a cualquier comentario hacia su persona. Ha perdido el control varias veces, y teme hacerlo de nuevo. Con todo este panorama, más de una vez se ha arrepentido de haber escogido su profesión, a la cual no le ve un futuro muy prometedor. En realidad, no está agobiado por algo concreto que haya sucedido, sino por un continuo malestar debido a un conglomerado de factores. Quizá, piensa, no da la talla para su oficio”.

¿Cuántos síntomas psicológicos puede diagnosticar en Carlos?
--

Los síntomas psicológicos forman parte de un sentido vital y profundo del ser de una persona. Una languidez física va acompañada de sentimientos de agobio y desasosiego. Las energías se vienen abajo para mantener un estado de melancolía y tristeza dominante. El ambiente se vuelve inseguro, y todo se percibe como una posible amenaza. El control de uno mismo se debilita y se empieza a creer que realmente uno es incapaz de trabajar adecuadamente.

Empiezan a surgir sentimientos autodevaluativos: “no voy a dar la talla”; “mis compañeros lo hacen mejor que yo”; etc.). Pero no hay nada claro, todo es difuso y parece que la solución no está al alcance de uno.

Aunque están muy relacionados con los síntomas cognitivos, los psicológicos no se centran en los procesamientos mentales, sino en los juicios personales principalmente. El punto de unión de ambos síntomas es la emisión de pensamientos negativos o deformados. Sin embargo, los síntomas psicológicos atañen específicamente a tres aspectos: autoestima, autoeficacia y seguridad personal. En el ejemplo de Carlos podemos ver estos tres aspectos reflejados. Primero, autoestima baja, porque se siente inferior y peor trabajador que el resto. Segundo, autoeficacia baja, porque cree que no da la talla en su labor profesional. Y tercero, inseguridad, porque piensa que las cosas están fuera de su alcance y le dominan.

En resumen, los síntomas psicológicos más frecuentes son:

- Continuo agobio y desasosiego.
- Sensación de ambiente inseguro.
- Temores difusos.
- Temor a perder el control.
- Melancolía y sensación de vacío interior.
- Pérdida de energía. El mundo se ralentiza.
- Pesimismo.
- Autodevaluación.

Los síntomas psicológicos de ansiedad comparten parte del diagnóstico de los síntomas de depresión. Esto quiere decir que un estado crónico de estos síntomas puede conducir a la depresión. Una de las formas de paliar estos síntomas es fortalecer la autoestima. Veamos en qué consiste.

## **LA AUTOESTIMA**

Las personas estamos continuamente pensando en nosotros mismos, cómo somos frente al resto, cómo creemos que nos valoran, etc. Necesitamos tener una valoración positiva, porque de lo contrario sufrirá nuestro ser.

La autoestima es el sentimiento que surge en la valoración de uno mismo. Una persona que tiene el nivel de autoestima bajo se siente insegura, se acompleja de sí misma, se encuentra sola, no se plantea objetivos y cree que es inferior al resto. La autoestima de una persona en términos generales no es un estado permanente, sino que fluctúa según las experiencias que uno vivencia.

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

Por tanto, los quehaceres cotidianos y el modo de afrontar las dificultades supondrán la clave para acrecentar o reducir el nivel de autoestima. Con esto, obviamente se deduce que si nos entrenamos para construir una autoestima alta, prevendremos o reduciremos los síntomas psicológicos de ansiedad. Pero, ¿cómo empezar a construir una autoestima alta? Lo primero es hacer un “chequeo” para comprobar cómo se encuentra su autoestima.

Lea ambas columnas de la siguiente tabla e intente reconocer características propias. Después piense en un compañero del trabajo y analice su autoestima.

La persona SIN autoestima...	La persona CON autoestima...
Tiende a estar permanentemente insatisfecha consigo misma (Autocrítica rigorista).	Cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesta a defenderlos, aún cuando encuentre oposición y se siente lo suficientemente segura de sí misma como para modificarlos si nuevas experiencias indican que estaba equivocada.
Se siente fácilmente atacada y experimenta frecuentemente resentimiento contra sus críticos (hipersensibilidad a la crítica).	Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, sin sentirse culpable cuando a otros no les parezca bien que lo haga.
Escasa capacidad para tomar decisiones, no tanto por falta de información, sino por un miedo exagerado a equivocarse (indecisión crónica).	No pierde el tiempo preocupándose por lo que le haya ocurrido en el pasado ni por lo que pueda ocurrirle en el futuro. Aprende del pasado y proyecta para el futuro, pero vive intensamente el presente, el aquí y el ahora.
Incapaz de decir “no” por temor a desagradar y perder la benevolencia del peticionario (deseo excesivo de complacer).	Tiene una confianza básica en su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar fácilmente por fracasos y dificultades. Y está dispuesta a pedir ayuda de otros cuando realmente la necesita.
Autoexigencia o deseo permanente de hacer todas las cosas sin ningún fallo, lo cual le lleva a sentirse muy mal cuando las cosas no salen con la perfección autoexigida (perfeccionismo).	Como persona se considera y se siente igual que cualquier otra persona; ni inferior ni superior; sencillamente, igual en dignidad, reconociendo diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica.
Se condena por conductas que no son objetivamente malas, exagera la magnitud de sus errores y los lamenta indefinidamente sin llegar a perdonarse por completo (culpabilidad neurótica).	Da por supuesto que es interesante y valiosa para otros, al menos para aquellos con quienes se asocia amistosamente.
Irritabilidad a flor de piel, que le hace perder los nervios por cosas de poca monta (hostilidad flotante).	No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesta a colaborar con ellos si le parece apropiado y conveniente.
Casi todo le sienta mal, le disgusta, le decepciona, le deja insatisfecho (actitud hipercrítica)	Reconoce y acepta en sí misma una variedad de sentimientos y pulsiones, tanto positivos como negativos y está dispuesta a revelárselos a otra persona, si le parece que vale la pena y que esa otra persona así lo desea.
Tiende a verlo todo negro, su vida, su futuro y sobre todo su “yo” y es proclive a sentir una inapetencia generalizada del gozo de vivir y aún de la vida misma (tendencias depresivas).	Es capaz de disfrutar con las más diversas actividades, como trabajar, leer, jugar, charlar, caminar, holgazanear...
	Es sensible a los sentimientos y necesidades de los demás: respeta las normas sensatas de convivencia generalmente aceptadas, y entiende que no tiene derecho, ni lo desea, a medrar o a divertirse a costa de otros.



La autoestima tiene cinco dimensiones: seguridad, identidad, pertenencia, propósito y competencia. El desarrollo de ellas permite tener una autoestima saludable. Entraremos en esta cuestión posteriormente cuando estemos en la fase de intervención y tratamiento.

## LA AUTOEFICACIA

La autoeficacia es la opinión que uno tiene de sí mismo respecto a su capacidad para realizar una tarea o para cumplimentarla con éxito. En otras palabras, la autoeficacia es la imagen que se tiene sobre la inteligencia y sobre las habilidades.

La autoeficacia influye decisivamente en la autoestima y viceversa. Son aspectos importantísimos de una persona que ayudan a mantener una salud psicológica estable. Las personas que tienen un nivel bajo de cualquiera de ellas, están predispuestas a sufrir mucha ansiedad a través de los síntomas psicológicos.

Igual que ocurre con el nivel de autoestima, el nivel de autoeficacia varía en función de los éxitos o fracasos que la persona vaya teniendo. Se va configurando desde la infancia, y la etapa más importante es la escolar. Es en esta etapa en la que se edifica el nivel de autoeficacia a través de los comentarios que hacen los profesores y padres sobre los éxitos o fracasos. Muchas etiquetas, ya sean positivas o negativas, se graban en la personalidad del alumno para toda su vida.

Durante el resto de la vida sigue variando el nivel de autoeficacia, pero menos decisivamente. Si tus experiencias se traducen como éxitos, disfrutarás de un nivel alto, mientras que si son fracasos sufrirás emocionalmente con un nivel de autoeficacia bajo. Otro periodo importante es la época antes de la jubilación, ya que es visible el deterioro físico y cognitivo para ejercer la profesión como antes se había hecho.

Su nivel de autoeficacia entonces NO depende de sus capacidades y habilidades, sino del juicio que tiene sobre ellas. Influye si es capaz de aceptarse y si es consciente de sus posibilidades. En este entresijo de variados aspectos también es influyente su disposición ante las tareas: obviamente, si es positivo saldrá beneficiado, pero si es negativo ocurrirá lo contrario.

Para conocer la autoeficacia más profundamente vamos a empezar a reconocer y ser conscientes de las virtudes y debilidades. Reflexione sobre la siguiente pregunta: ¿Cuáles son sus virtudes y debilidades como trabajador? Si hubiera una escala de mejor a peor, ¿dónde se colocaría? ¿Y el resto de compañeros?

Para medir más acertadamente el nivel de autoeficacia hay que saber distinguir los conceptos de inteligencia y aptitud. Pero de momento dejamos el tema aparcado aquí para abordarlo en el siguiente capítulo.

## SEGURIDAD EN UNO MISMO

Cuando una persona desarrolla sus diversas dimensiones personales acaba por llegar a disfrutar de un sentido de seguridad sobre lo que hace. Vamos a repasar algunos factores que pueden ayudar a tener más seguridad en uno mismo.

El primer factor es la novedad. Cuando una situación es nueva, contiene menos seguridad, puesto que al no tener referentes de lo que va a suceder, se tiene menos control de la situación, con lo que afloran sentimientos de inseguridad y ansiedad. Sin embargo, el contexto laboral de uno es bien conocido. ¿Por qué esa inseguridad? Aunque el contexto es conocido, las situaciones que se experimentan son diferentes e imprevisibles. Para tener más seguridad se deben recoger todos los datos posibles de la situación que hay que afrontar. Por ejemplo, si tengo un conflicto con un compañero no basta con hablar con él y utilizar la *técnica de comunicación efectiva*, además hay que intentar averiguar las razones que le llevaron al supuesto conflicto, como su situación personal, familiar, etc. Igualmente, si por ejemplo queremos sentirnos más seguros a la hora de realizar una actividad innovadora en equipo, podemos tantear con ellos su opinión. Toda la información recogida puede ayudar a tomar decisiones.

El segundo factor para aumentar la seguridad es el esfuerzo. Cuando se emplea mucho esfuerzo en la preparación de algo, aunque surja un nivel alto de ansiedad justo antes de empezar (seguramente debido a los síntomas físicos de ansiedad), en cuanto empieza la situación desaparecerá la ansiedad, porque esa preparación que se ha realizado está directamente conectada al sentido de seguridad y actitud. La actitud es otro factor que determina su seguridad. Si su actitud es positiva (“voy a resolver este conflicto lo mejor que pueda”), aumentará su sentido de seguridad, ya que sin darse cuenta está decidiendo por sí mismo, lo cual obviamente le da mayor sentido de control de la situación.

Entre otros factores vamos a incluir por último el sentido de capacidad. Muchas veces uno piensa que hay compañeros que son mejores trabajadores. En realidad, el buen profesional no nace, sino se hace según tres parámetros: tener, hacer y ser. Para ser buen profesional hay que **tener** una formación y serie de conocimientos especializados sobre su tema y sobre la resolución de problemas. Para ser buen profesional hay que **hacer** en la actividad en sí una tarea profesional de forma acertada y con buen talante. Para ello es importante la preparación antes y la ejecución controlada. Es necesario también estar óptimo de energías. Para ser buen profesional hay que **ser** buena persona, es decir, haber desarrollado la faceta personal desde un punto de vista psicológico y saber tratar con las personas. La suma de los tres componentes define a un profesional bueno o mediocre, o mejor dicho, más o menos desarrollado.

## CAPÍTULO 16

### LOS SÍNTOMAS ASERTIVOS DE ANSIEDAD: HABILIDADES SOCIALES, COMUNICACIÓN Y ASERTIVIDAD

*“Luis Carlos es un comercial que lleva trabajando varios años en su empresa. Ahora tiene un nuevo jefe, Alberto, que está creando mucho malestar entre los trabajadores. Sin embargo, Alberto es una persona muy trabajadora y ha llevado a la empresa a una productividad óptima. Su capacidad de organización también es ejemplar. El problema con el jefe reside en el hecho de que resuelve los problemas a partir de voces y amenazas. Muchos trabajadores han acabado llorando por sus “broncas”, ya que Alberto trata a sus empleados como si fueran máquinas, es decir, sin tener en cuenta sus sentimientos. Luis Carlos se resigna y sigue trabajando como siempre, claro está, intentando evitar todo contacto y trabajo con Alberto”.*

*“María José lleva enseñando solo cinco años. Cree que tiene vocación docente, y se siente entusiasmada por innovar y hacer actividades extracurriculares con los alumnos. Emplea mucho tiempo hablando con los padres en tiempo de tutoría para resolver cuestiones relacionadas con sus alumnos, pero no se siente cómoda cuando tiene que hablarles en tutoría conjunta. ¿Qué estarán pensando de ella? ¿La criticarán mucho?, se cuestiona a menudo. Aunque su relación con los alumnos es buena, cuando se genera un conflicto opta por comportarse extremadamente autoritaria para zanjarlo cuanto antes. Sabe que se gana ciertas antipatías, pero no conoce otra forma mejor de hacerlo”.*

Ambos casos denotan una carencia en habilidades sociales, capacidad de comunicación y asertividad. Una conducta asertiva es aquella que hace y dice lo que es más adecuado en una situación dada, sin inhibiciones ni agresiones. En el caso de Luis Carlos y Alberto, vemos por parte del primero una falta de asertividad en el sentido de que se resigna a trabajar sometido a la falta de habilidades sociales, en este caso, habilidades de comunicación laboral de Alberto, en lugar de transmitirle el derecho de ser tratado dignamente. Alberto, a pesar de ser un trabajador eficiente, contribuye a generar malestar laboral por no tener habilidades para solventar los conflictos, sobre todo a niveles interpersonales. En el segundo caso, María José también demuestra un escaso desarrollo de habilidades sociales para hablar en público, así como una carencia de estrategias o técnicas para solventar los conflictos y comunicarse con sus alumnos.

La asertividad y habilidades sociales están presentes en la mayoría de los trabajos, ya que de algún modo el trabajador tiene que trabajar en equipo, estar subordinado a órdenes y tratar con clientes/alumnos/pacientes. Por tanto, estamos ante una dimensión bastante importante de cara a que nuestra relación con otras personas se efectúe con éxito. Los síntomas asertivos de ansiedad afloran incesantemente y son los responsables de que el ambiente laboral sea tenso y despersonalizado.

En el siguiente cuestionario, el lector podrá responder a ciertas cuestiones que versan sobre esta dimensión. Al responder reflexione pausadamente cada cuestión. Coloque una cruz en la casilla correspondiente:

~ Como afrontar el estrés laboral ~

	<b>CUESTIONES En el trabajo...</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1	Me gusta ser el centro de atención			
2	Me gusta hablar con muchos trabajadores			
3	Prefiero trabajar en grupo que con uno solo			
4	Soy una persona tímida			
5	Cuando me dicen algo y me ofenden me quedo callado/a			
6	Me siento bien cuando tengo que hablar frente a mis compañeros			
7	Acepto las críticas por fuertes que sean			
8	Me gusta que los demás conozcan mis emociones			
9	Si alguien intenta perjudicar la empresa, trato de impedirlo			
10	Si viene un compañero/a nuevo, hablo enseguida con él/ella			
11	Prefiero callarme y no decir lo que pienso para no arriesgarme a tener un conflicto			
12	Si alguien me hace un cumplido, no sé qué decir			
13	Cuando me piden un favor no soy capaz de negarme			
14	Si tengo alguna duda me cuesta trabajo preguntarle al jefe			
15	Me siento contento/a conmigo mismo/a			
16	Me da miedo hablar en público			
17	Digo lo que pienso, esté con quien esté			
18	Me gusta ser líder de grupo			
19	Soy introvertido/a			
20	No me importa cantar karaokes en pubs, fiestas...			
	Total:			

Fig. 1: Cuestionario sobre su asertividad

Calcule el resultado del siguiente modo: sume las casillas, valorando: siempre: 2 puntos; a veces: 1 punto; nunca: 0; pero solo de las cuestiones: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17, 18 y 20. Del resto de las cuestiones (4, 5, 11, 12, 13, 14, 16 y 19), valore al contrario: siempre: 0 puntos; a veces: 1 punto; nunca: 2 puntos. Sume el total de puntos.

	Valor	Total
Cuestiones 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 15, 17, 18 y 20	siempre: 2 puntos; a veces: 1 punto; nunca: 0	
Cuestiones 4, 5, 11, 12, 13, 14, 16 y 19	siempre: 0 puntos; a veces: 1 punto; nunca: 2 puntos	
<b>TOTAL</b>		<b>Suma=</b>

Si tiene menos de 20 puntos necesita desarrollar más su asertividad y sus habilidades sociales y comunicativas. Si ha obtenido entre 20 y 30 puntos, se encuentra en una posición media, lo cual quiere decir que debe prestar un poco de atención a las cuestiones de asertividad. Si su puntuación sobrepasa los 30 puntos, seguramente tiene pocos síntomas asertivos de ansiedad. No obstante, piense que esto es solo un cuestionario orientativo para que se conozca mejor, reflexione y pueda analizar su faceta asertiva.

Un individuo con síntomas de ansiedad asertivos muestra ciertas dificultades para las habilidades sociales. Estos síntomas de ansiedad se captan observando a la persona en diversas situaciones sociales. Los más comunes son (Rojas, 1989; Rubio Alcalá, 2004b:58):

- no saber qué decir ante ciertas personas.
- no saber iniciar una conversación.
- dificultad para presentarse a sí mismo.
- graves dificultades para hablar de temas generales e intrascendentes.
- dar una respuesta por otra al hablar en público.
- bloquearse al hacer preguntas o tener que responder.
- adoptar en demasiadas ocasiones una postura pasiva (bloqueo generalizado).
- no saber llevar una conversación de forma correcta (no saber tomar la palabra, ni cambiar de tema, ni ceder la palabra a otra persona, ni tener sentido del humor ante una situación un poco tensa).
- pocas habilidades prácticas en la conversación con más de dos personas.
- no saber aceptar una broma o una ocurrencia divertida (sobre todo al estar en grupo, ya que al estar en guardia todo se interpreta peyorativamente, con recelo y suspicacia).
- escasa naturalidad para estar relajado en grupo.

La asertividad se desarrolla desde la infancia. Aquellas personas que han vivido bajo un ambiente pobre de comunicación desde la niñez, probablemente son personas con dificultades a la hora de transmitir una comunicación efectiva. Del mismo modo, si su experiencia familiar es de “mucho diálogo”, entonces los lazos familiares son algo más débiles desde el punto de vista comunicativo.

Para empezar a desarrollar la faceta asertiva es necesario que se informe sobre diversos aspectos que pertenecen a los ámbitos de habilidades sociales y comunicación. Tener estas habilidades no consiste en decir lo que uno piensa cuando quiera, sino en el momento apropiado y de forma que se establezca una comunicación sincera entre los participantes.

Tener una personalidad determinada, como ser introvertido, tampoco quiere decir que uno no haya desarrollado las habilidades. Sin embargo, las personas introvertidas tienen más predisposición a la hora de experimentar síntomas asertivos de ansiedad. Ello se debe a que cada vez que se les pida que exterioricen sus sentimientos o sean el centro de atención, verán su seguridad personal vulnerada. Mientras que la introversión es un rasgo de la personalidad, la timidez es más bien una forma de ser que está sujeta a cambio si se producen ciertas experiencias en la vida. Por ejemplo, piense en un compañero que haya tenido en la época escolar que haya sido muy tímido y después de varios años es una persona totalmente distinta: más habladora y sin miedo a la comunicación. Seguramente este compañero ha estado expuesto a una serie de circunstancias que le han hecho “perder la timidez”. Sin embargo, si el compañero es introvertido, seguramente se seguirá comportando igual que antes.

Los trabajadores introvertidos tienen muchas experiencias no deseadas en el trabajo. Cada vez que se les requiere hablar frente al resto soportan una experiencia no deseada. Lo contradictorio es que la introversión no es un defecto, sino un rasgo de la personalidad. Desgraciadamente, en algunos campos, como el educativo, muchos trabajadores o bien no conocen, o no respetan los rasgos de la personalidad de sus subordinados, con lo que la experiencia laboral se torna gris oscuro para este grupo de trabajadores introvertidos. En ciertos trabajos que requieren mucha comunicación, estas personas no se sentirían realizadas.

Por el contrario, las personas extravertidas participan en más situaciones de intercambio comunicativo, y como es lógico, tienen más oportunidades para desarrollar su trabajo. Por este motivo, ser extravertido puede ayudar a tener menos síntomas asertivos y obtener mejores resultados en muchos trabajos.

A través de la ventana de Johari puede analizar cómo es de reservado ante los demás. Fíjese en el siguiente cuadro:

1 LO QUE CONOCE DE SÍ MISMO Y OTROS NO CONOCEN	3 LO QUE CONOCE DE SÍ MISMO Y OTROS TAMBIÉN CONOCEN
2 LO QUE NO CONOCE DE SÍ MISMO Y OTROS CONOCEN	4 LO QUE NO CONOCE DE SÍ MISMO Y OTROS TAMPOCO CONOCEN

Fig. 2: Ventana de Johari

Como puede observar, en cada cuadrado hay una parcela de sí mismo. Piense por un momento hasta qué punto permite que un cuadrado tenga más extensión que otro. Por ejemplo, sobre el cuadrado tercero, ¿cree que los otros conocen muchos aspectos sobre usted?, ¿deja que los otros le conozcan bien?, ¿le gusta hablar de sí mismo ante los demás?

Generalmente, las personas que mantienen sus parcelas inflexibles tienen un trasfondo de inseguridad. Ejemplo de ello puede ser el “miedo al qué dirán”. Hay personas que en el fondo tienen deseo de hablar en público y ser reconocidos, pero les frena una especie de inseguridad y temor ante la opinión que puedan tener de ellas. En realidad, la preocupación se centra en ellos mismos, no en las otras personas. Por ello, adoptan una conducta de evitación, de modo que su persona mantenga un estatus protegido. El conocido dicho “por probar nada se pierde” hace alusión en cierto modo a afrontar una situación sin llegar anteriormente a aceptar elucubraciones mentales negativas: “No voy a hablar con el jefe porque seguro que no me va a escuchar”, o “si planteo esta iniciativa seguro que me la va a rechazar”. Este tipo de pensamientos degeneran en síntomas asertivos de ansiedad. Continuamos en el siguiente capítulo con la quinta dimensión de la ansiedad: el comportamiento o la conducta.



## CAPÍTULO 17

### LOS SÍNTOMAS CONDUCTUALES DE ANSIEDAD

*“A Luis no le van bien las cosas en el trabajo. En su sector hay una crisis que está empujando al desempleo a muchos trabajadores. La presión que siente Luis no puede eliminarla, y la lleva a cuestras por donde va, incluyendo a su entorno familiar. Últimamente Luis bebe más de la cuenta, ya no solo los fines de semana, sino también entre semana. Sabe que tarde o temprano estará en la calle y no podrá mantener a su familia”.*

Los síntomas conductuales de ansiedad, como su propio nombre indica, están relacionados con las alteraciones en la conducta de una persona. Son el resultado de un complejo proceso de activación biológica y psicológica, porque para que se produzca una conducta determinada nuestra mente ha puesto en marcha una serie de mecanismos de activación de nuestros distintos órganos y de procesamiento de la información. Percibir algo, decidir qué hacemos, y todo ello envuelto en una emoción concreta, da como resultado un comportamiento. Digamos que cuando somos totalmente conscientes del comportamiento que adoptamos, es relativamente maduro; mientras que si actuamos sin control es inmaduro. Muchas personas se escudan con el “es que yo soy así” para no reconocer que ciertos comportamientos provienen de un desarrollo deficiente en alguna dimensión personal.

Los síntomas conductuales de ansiedad son fáciles de reconocer, ya que basta con observar a una persona. Recordemos que otros síntomas, como los físicos, requieren ciertos aparatos de medida para conocerlos con exactitud. Cuando una persona experimenta estos síntomas enseguida se le notan,

porque utiliza un lenguaje característico, unos gestos inusuales y unas actitudes autodañinas.

Entre los síntomas conductuales verbales más frecuentes se encuentran los siguientes:

- Uso de frases dramáticas. Tergiversamos la realidad para crear otra exagerada. Nuestra fuerte emoción nos hace ver la situación de una sola posible forma y nuestra alta dosis de adrenalina que se ha generado necesita explotar por la vía más rápida. “¡Me está haciendo la vida imposible! ¡Me las va a pagar!”.
- Uso de adjetivos superlativos. Necesitamos que nuestro lenguaje tenga más fuerza: ¡Es una persona malísima!
- Uso de adverbios en los extremos de la polaridad temporal: “nunca”, “siempre”, etc. “Siempre me regaña a mí y no a los demás”.
- Uso de un lenguaje soez. De nuevo buscamos darle una carga emotiva y fuerza a nuestro discurso. “Ese mierda de jefe, es un....”.
- Uso de ironías y sarcasmos. “Ahora mismo voy a hacer ese trabajo, espérate ahí sentado”.
- Uso de amenazas. En la lucha personal que se ha creado necesitamos vencer por medio de diversos recursos, como las amenazas, chantajes, etc. “¡Como sigas en ese plan lo va a saber el jefe ya mismo!”.

Como uno de nuestros objetivos principales es mantener nuestro dominio, al lenguaje verbal lo acompañamos de otros recursos no-verbales:

- Uso de una entonación alternante. Subidas y bajadas de tono harán el discurso más atractivo en cuanto a la captación de atención se refiere.
- Manipulación del volumen. El uso de un volumen muy alto hará saber que nuestro mensaje debe ser tenido en cuenta. De igual modo, un volumen muy bajo también puede tener un efecto muy positivo, de hecho es más aconsejable utilizar un volumen muy bajo a muy alto para que surta efecto nuestra demanda.
- Exageración de gestos corporales. Nuestro lenguaje acompañado de una coreografía dinámica de movimientos de brazos, manos, etc., indicarán que lo que decimos es más importante que de costumbre.
- Expresión facial displacentera de rechazo o desagrado. Ojos muy abiertos, cejas contraídas, boca abierta, labios hacia afuera, etc., conforman una gama muy amplia de expresiones de la cara que acompañan a nuestro discurso lingüístico.

Los síntomas conductuales no verbales referidos a expresiones faciales y corporales suelen indicar un grado de veracidad bastante elevado de lo que se

está diciendo, ya que suele emplearse naturalmente. Los actores precisamente entrenan este tipo de expresiones para representar personajes y emociones del ser humano. En muchas ocasiones vemos presentadores de televisión con la denominada “sonrisa falsa”. Ello ocurre cuando no concuerdan los gestos no verbales entre sí. En este caso, la persona se ríe pero sus ojos no expresan alegría.

Algunos otros síntomas conductuales no verbales de ansiedad son:

- Comportamiento de alerta; estar en guardia. Aparte de mantener los ojos bien abiertos, la persona cambia de plano visual de repente y de modo muy alternativo.
- Hipervigilancia y estado de atención expectante.
- Dificultad para actuar. La persona afronta una situación sin saber qué decir, qué responder, sin mantener la mirada, etc.
- Inadecuación estímulo-respuesta. Por ejemplo, la persona se siente muy ofendida pero no lo comunica ni lo expresa gestualmente.
- Bloqueo afectivo. Los lazos interpersonales penden de un hilo. En estados de ansiedad la persona se bloquea afectivamente y huye de todo elemento que no sea el tema origen de su problema.
- Perplejidad, sorpresa, no saber qué hacer.
- Inquietud motriz. Contracción del ángulo externo de los ojos. Tics localizados. Etc.
- Paseos sin destino. Ir y volver, levantarse y sentarse, etc. La ansiedad que contiene la persona le hace no poder permanecer quieta. Necesita moverse a toda costa, y de camino gastar un poco de la energía rebosante que tiene.
- Tocar algo con las manos continuamente. Como si el tiempo fuera a transcurrir más deprisa, tocamos algo para mantenernos algo ocupados.
- Risas espontáneas sin motivo aparente. Momentos antes de un examen, por ejemplo, se da este tipo de síntoma. Ello no se debe al efecto cómico de lo que se ha dicho, sino a la necesidad de descargar energía, relajar el abdomen, o desviar la mirada. El propósito es la distensión.
- Bloqueo de los movimientos de las manos.
- Movimientos torpes y descoordinados de las manos y brazos.
- Gestos de interrogación y extrañeza.
- Etc.

El tercer tipo de síntomas conductuales de ansiedad se refiere a la ingestión de alimentos o bebidas de forma autodañina, y el cuarto tipo degenera en la violencia como medio de comportamiento.



## **APARTADO IV**

### **Intervención y estrategias**



## CAPÍTULO 18

### EL TRATAMIENTO DEL ESTRÉS LABORAL: INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIAS

*Dr. José Manuel Bautista Vallejo*

Una vez acabada la fase informativa de esta obra procedemos a buscar las vías de prevención de la ansiedad en el contexto laboral. No obstante, todos los capítulos anteriores desempeñan un papel muy importante de cara al tratamiento del estrés, ya que el ejercicio de comprender la naturaleza del fenómeno y todas sus dimensiones lleva irremediablemente a la autorreflexión y al conocimiento de uno mismo. Saber que los síntomas que más afectan a uno son los psicológicos, por ejemplo, orienta a la persona a dirigir una serie de estrategias y técnicas para prevenir la ansiedad o afrontar el estrés. Recordemos que en la mayoría de los trabajos el estrés no se puede prevenir, sino afrontar de la mejor manera posible, mientras que los síntomas de ansiedad sí se pueden prevenir.

Desde un prisma más amplio, el tratamiento del estrés laboral deber ser abordado en primera instancia por la **administración** de un país. El tema es muy importante por tres motivos:

1. Por razones de tipo económico. Las bajas laborales por enfermedades, tanto a la empresa pública como a la privada, suponen un alto coste económico al tener que emplear más de un trabajador por puesto. Los países cuyos servicios sanitarios son públicos emplean una parte considerable del presupuesto para este sector. Hay que tener en cuenta

además que las bajas producidas por el estrés que desembocan en trastornos psicológicos, como las fobias, depresión, etcétera, son de larga duración, pues llegan hasta los 90 días como media. Esto significa una media mayor a la mayoría de enfermedades profesionales. El problema es aún mayor al tratarse de patologías que tienden a hacerse crónicas.

2. Por razones de tipo productivo. Los contextos laborales donde hay altos niveles de estrés a largo plazo empiezan a tener problemas de coordinación entre la organización y la producción. Se debe principalmente a las dificultades de trabajar en equipo y al cambio de fidelidad del trabajador, que deja de mirar el beneficio de la empresa a cambio del suyo propio. Esto perjudica en el proceso final de producción y afecta negativamente al país al crear menor producto interior bruto, aparte de generar desempleo. En el contexto académico, los profesores que padecen estrés crónico y se encuentran agotados, irritables y desilusionados, acaban por llevar a cabo una docencia empobrecida, que al final perjudica a los alumnos, es decir, a la futura sociedad.
3. Por razones de tipo social. En las ciudades y pueblos donde reina el estrés, el ambiente social es desagradable para la persona. La corrupción y el vicio se acomodan para servir a los ansiosos ciudadanos. La evasión del lugar se hace necesario para todo aquel que pueda, de modo que su ciudad o pueblo se degrada a un lugar para dormir y trabajar. El ambiente social se empobrece y las relaciones entre ciudadanos se fragmentan, ya que solo hay tiempo para trabajar y atender a las obligaciones de casa.

Para tratar el estrés laboral vamos a proponer siete medidas concretas, de las cuales parten ramificaciones consistentes en técnicas, estrategias, etc.: organización de cursos, trazado de mapa de riesgos, revisión de los procesos de selección, establecimiento de personal de apoyo, programación de intervención, soluciones de tipo personal, y otras consideraciones.

## **1. ORGANIZACIÓN DE CURSOS**

Ya sea por parte de la administración o como sugerencia de la propia empresa o centro de trabajo, proponemos organizar cursos sobre temas relacionados con el desarrollo personal y profesional. Cada profesión tiene sus propias características, de modo que se debería ahondar en sus peculiaridades. Por ejemplo, el profesor Rubio Alcalá dirige cursos de prevención de ansiedad para el profesorado en los que los asistentes tienen la oportunidad de desarrollar las cinco dimensiones personales que coinciden con el sistema penta-dimensional de ansiedad: dimensión física, cognitiva, psicológica, asertiva



y conductual. Los asistentes están continuamente reflexionando sobre sus conductas en los momentos de estrés y otros aspectos que diariamente causan estrés, discriminando aquéllas que son parte de su trabajo, de las que pueden ser tratadas. Al ser la ansiedad un fenómeno tan complejo, la búsqueda de soluciones no es sencilla, aunque está al alcance de cualquier persona.

El éxito de estos cursos no radica únicamente en la realización de actividades relacionadas con la ansiedad y el estrés, sino además en la puesta en práctica de dinámicas de grupo que establezcan lazos personales entre los asistentes. De modo contrario, el clima de trabajo no facilitaría la expresión de emociones, el debate o el desahogo de dichos asistentes. El profesor Rubio Alcalá diseñó y realizó la siguiente actividad el primer día de un curso de 30 horas sobre prevención del estrés, donde los 25 asistentes no tenían ninguna relación previa entre sí. Entró en el aula como si de un asistente se tratara, y se sentó entre los asistentes. Más tarde llegó la organizadora del curso para explicar las pautas que se llevarían durante el curso y leyó la carta que le había entregado previamente el profesor. En esta se explicaba que los asistentes tendrían que levantarse y ponerse de acuerdo sobre quién era el ponente, teniendo en cuenta que éste intentaría proteger su identidad. La experiencia es tan sorprendente como divertida. Una actividad de este tipo sirve para “romper el hielo” y empezar a establecer lazos entre los asistentes. Todos se miraban para intentar buscar al sospechoso y se preguntaban sus nombres. El profesor también podía observar cuáles se presumían como los líderes del grupo de asistentes. En definitiva, desde el comienzo del curso los asistentes establecían relaciones personales y poco a poco estaban más predispuestos a perder la inseguridad y desconfianza ante otras personas.

Los contenidos de un curso de estas características deben figurar en función del trazado de un mapa de riesgos. En este mapa no solo deben incluirse las características del tipo de profesión, sino además las del contexto concreto donde los trabajadores desempeñan su labor.

## **2. TRAZADO DE UN MAPA DE RIESGOS**

Trazar un mapa de riesgos quiere decir analizar los procesos de trabajo y los elementos que intervienen para ir haciendo una lista de aquello que supone un riesgo para el trabajador. Como ya vimos en la primera parte de esta obra, las condiciones en el trabajo pueden causar estrés laboral; por tanto hay que apuntar, con ayuda de un equipo constituido por los mismos trabajadores del contexto, los factores de peligrosidad a corto y a largo plazo.

En el siguiente ejemplo podemos ver un mapa de riesgos de un centro académico y los posibles daños que acarrea cada factor.

<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>POSIBLES DAÑOS</b>
Ambiente seco. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polvo de tiza.</li> <li>• Esfuerzo vocal.</li> </ul>	Aumento de incidencia en enfermedades de tipo respiratorio.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo vocal.</li> <li>• Diseño incorrecto de aulas.</li> <li>• Materiales inadecuados.</li> </ul>	Trastornos vocales (disfonías). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritación vías respiratorias.</li> </ul>
Ruido.	Disfonías y estrés (irritabilidad).
Productos tóxicos en laboratorios.	Irritación ocular y de vías respiratorias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intoxicación.</li> <li>• Alteraciones de la piel.</li> <li>• Alteraciones del sistema nervioso central.</li> </ul>
Radiaciones en laboratorios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contaminantes biológicos.</li> </ul>	Gripe y rubéola en escuelas infantiles. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tétanos en talleres.</li> <li>• Hepatitis B en centros de Educación Especial.</li> </ul>
Postura de bipedestación.	Alteraciones circulatorias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varices.</li> <li>• Dolor en la región lumbosacra.</li> </ul>
Manipulación de niños.	Alteraciones musculoesqueléticas (artrosis, lumbago, hernias de disco).
Superpoblación en aulas, exceso de responsabilidad en horarios, ritmo de trabajo elevado.	Estrés, aumento de incidencia de trastornos nerviosos (ansiedad, depresión).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas, herramientas, instalación eléctrica, principalmente en talleres y laboratorios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accidentes de trabajo.</li> </ul>

Fig. 1. Trazado de un mapa de riesgo de un centro escolar

Esto daría lugar a las siguientes propuestas de cursos para profesores:

- Curso de foniatría y rehabilitación, para educar el uso de la voz en grupos amplios.
- Curso de ortofonía, para profesores con problemas de laringe.
- Curso de conflictos de aula, para centros con alumnos conflictivos.

- Curso de motivación del alumnado, para enriquecer la docencia.
- Curso de afrontamiento del estrés, para desarrollar facetas personales de los profesores.
- Curso de psicología evolutiva, para conocer y comprender las actitudes y comportamientos de los alumnos según sus edades y etapas de desarrollo.

### 3. REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN

Todos los aspirantes a un trabajo deberían pasar unas pruebas de selección que incluyeran tanto aspectos profesionales como personales. Actualmente la situación es bien distinta. Los mecanismos de selección únicamente están orientados hacia lo que el trabajador debe saber, es decir, su competencia o conocimientos.

¿Cómo se describe a un profesional íntegro? Recordemos que el buen profesional se caracteriza por **tener, hacer y ser**. *Tener* consiste en haber adquirido una serie de conocimientos sobre su tema y sobre cómo desarrollarlo. Por ejemplo, un policía tiene que saber aspectos jurídicos (leyes, etc.), aspectos civiles, urbanísticos, de defensa personal, las pautas para resolver los problemas más cotidianos, etc. Pero además tiene que *hacer* su labor de forma efectiva, de modo que en el momento que esté trabajando esté dedicando su atención y tenga la voluntad de cumplir sus objetivos. Por último, y no menos importante, tiene que *ser*, es decir, demostrar habilidades comunicativas para tratar con los ciudadanos y sus compañeros, sobre todo en casos críticos, ser amable, tener una buena actitud, fomentar el compañerismo, servir de apoyo, etc.

Esta última faceta suele pasar inadvertida en los procesos de selección. La faceta personal de un trabajador está directamente relacionada con la productividad y, en definitiva, al cumplimiento de los objetivos, tanto como la faceta de sus conocimientos o aptitudes para el trabajo.

Esta cuestión incide directamente en la planificación de los estudios que el trabajador ha llevado a cabo. Para ser profesor de inglés, por ejemplo, no solo hay que saber inglés y didáctica del idioma, además hay que saber psicología centrada en los alumnos destinatarios, así como conocer el panorama de trabajo, los conflictos más frecuentes y soluciones de tipo personal para afrontar el estrés.

Cuando uno de los tres pilares que conforman a un profesional íntegro está construido con un material de baja calidad, primero se fragmenta, y tarde o temprano acaba por no soportar el peso del edificio.

#### **4. ESTABLECIMIENTO DE PERSONAL DE APOYO**

Hoy día se está incrementando el uso de personal de apoyo para ayudar al trabajador en distintas cuestiones, sobre todo en grandes empresas. Los recursos humanos están en auge debido a que las empresas han comprobado a través de los resultados que merece la pena invertir en las personas. Equipos de personal se encargan de conocer las necesidades humanas de la empresa, apoyarlas y fomentar un clima de trabajo más agradable que redunde en la fidelidad y eficiencia de los trabajadores.

En contextos académicos donde hay muchos alumnos con necesidades educativas especiales, o grupos con demasiados alumnos, la administración debería establecer personal de apoyo para aliviar la carga a la que se ven sometidos los profesores. Tanto trabajadores sociales, profesores en prácticas o activos, podrían llevar a cabo esta labor.

#### **5. PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN**

Esta es una modalidad más amplia que un curso. Los programas de intervención incluyen el diseño, elaboración y puesta en práctica de una serie de técnicas para aliviar el estrés, partiendo desde un programa que incluye el apoyo personal mediante una cobertura institucional. Estos programas suelen tener un carácter continuo y se generan de un presupuesto público o privado. Están organizados de modo institucional y suelen tener un coste muy bajo por parte del trabajador. Se organizan distintas actividades como parte del programa, a saber, sesiones informativas, debates, dinámicas de grupo, tutorías individualizadas, etc.

#### **6. SOLUCIONES DE TIPO PERSONAL**

En esta obra abogamos por este tipo de soluciones, ya que en muchos contextos laborales la situación es tan insoportable que el único remedio que queda al alcance es mirar hacia adentro, respirar, y tomarse la vida “con filosofía”. A lo largo de los capítulos siguientes aparecerá una amplia gama de técnicas para paliar la ansiedad en función de las dimensiones de ansiedades: físicas, cognitivas, psicológicas, asertivas y conductuales.

El tratamiento de la dimensión física incluye los ejercicios de respiración, visualización, masaje, tono muscular, deporte y estiramiento muscular. Existe una ley que dice que físicamente no se puede estar estresado y relajado al mismo tiempo. Esto quiere decir que si la persona consigue relajarse físicamente tendrá muchas posibilidades de hacerlo mentalmente.

Entre las técnicas cognitivas destacan aquéllas especialmente diseñadas para descubrir el pensamiento y controlarlo, incluyendo la técnica de parada de pensamiento. La terapia cognitiva suele ser central en todo tratamiento de ansiedad.

Con las psicológicas se fortalecerá la autoestima y autoeficacia para construir una solidez personal fuerte.

Formas de comunicación efectiva y el desarrollo asertivo constituirán el ejercicio de la dimensión comunicativa o asertiva. Y, por último, la retrospectiva y control de la conducta servirán para ser conscientes de nuestro comportamiento en las situaciones de estrés y reconducir nuestras actitudes y conductas hacia aquello que más beneficio nos aporte. Ello, junto con el control de las emociones, comportará la dimensión conductual.

## **7. OTRAS CONSIDERACIONES**

En este apartado se recogen otras propuestas abiertas a modo de iniciativas por parte de los trabajadores y empresa. Por ejemplo, planear espacios de distensión o convivencias donde los trabajadores tengan la oportunidad de conocerse mejor, e incluso llevar a sus familias. Organizar barbacoas, por ejemplo, ayuda a generar un clima mejor, siempre que todas las jerarquías estén presentes y haya actividades en las que se demuestren las buenas intenciones de todos; de lo contrario, podría tener un efecto inverso al deseado.

La administración también puede cooperar creando premios que animen a las empresas a reducir el estrés. Ejemplo de ello es el Instituto Helénico de Salud y Seguridad en el Trabajo de Grecia, que en su programa de premios para tratar el estrés de las organizaciones rellenan un cuestionario sobre las causas, efectos y soluciones del estrés. Después un comité evaluador visita la empresa para examinar si las acciones dispuestas son efectivas. El hecho de realizarse todo este proceso ayuda a que se descubran aspectos totalmente ignorados por la empresa que inciden negativamente en esta. Esa ha sido la experiencia de este programa contra el estrés.



## **CAPÍTULO 19**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS FÍSICOS DE ANSIEDAD: TÉCNICAS DE RELAJACIÓN**

Las técnicas físicas están diseñadas principalmente para reducir la tensión muscular y otras alteraciones orgánicas producidas por la ansiedad, como la sensación de ahogo, taquicardias, etc. Aprender estas técnicas es muy útil ya que los síntomas físicos aparecen con mucha facilidad en situaciones de estrés o ansiedad. Recordemos que los síntomas físicos no son los más perjudiciales, aunque provocan un malestar corporal. El problema de los síntomas físicos radica en el hecho de que activan otros síntomas, sobre todo los cognitivos. Así, los síntomas físicos comienzan un círculo vicioso que activan a los cognitivos y viceversa.

Las técnicas físicas fundamentalmente toman forma de técnicas de relajación, respiración, masaje, estiramiento muscular y tono muscular.

#### **TÉCNICAS DE RELAJACIÓN**

Las técnicas de relajación son muy conocidas como medio para dejar de observar lo externo y dedicar un momento hacia lo interno; es decir, para pensar en uno mismo y recuperar el sentido de identidad. Ese bienestar psicológico, sumado a un estado de relajación muscular, proporciona a la persona un estado placentero. Existen muchas técnicas de relajación. Desde que los psicoterapeutas Jacobson y Schultz experimentaron en el primer cuarto del siglo XX con estas técnicas para solventar problemas psicológicos, se han ido extendiendo a otros campos, como son los entornos laborales y educativos.

No existe una técnica de relajación por excelencia, sino más bien una técnica por excelencia propia, que cada uno configura y crea para sí mismo. Por tanto, no hay que seguir al pie de la letra las indicaciones de una técnica dada, sino más bien ir experimentando y observando qué es lo que produce más bienestar y beneficio. Cuanto más se practica la relajación mejores resultados se obtienen. Por tanto, si las primeras veces no sale bien, hay que seguir intentándolo, ya que con la práctica se consiguen resultados muy satisfactorios. Además, hay que dedicarle pocos minutos (de cinco a diez), y gradualmente ir alargando la sesión. Las técnicas de relajación más conocidas son el *Entrenamiento Autógeno* de Schultz, y la *Relajación Progresiva* de Jacobson. Veamos cómo preparar la sesión.

### **Cómo preparar una sesión de relajación**

Busque un momento del día que pueda dedicar entre 10 a 15 minutos para practicar esta técnica. Recuerde que cuanto más la practique mejores resultados obtendrá. El **ambiente** propicio para realizar un ejercicio de relajación es sin ruidos ni cualquier tipo de interferencias, aunque a muchas personas las relaja escuchar al mismo tiempo cierto tipo de música, como la compuesta específicamente para la relajación o la clásica. Cualquier momento es bueno, pero si lo hacemos por la noche es muy posible que acabemos dormidos en lugar de relajarnos, lo cual no es ningún inconveniente si así se desea.

Muchas personas prefieren relajarse escuchando una grabación con una voz que les indique las pautas a seguir para el ejercicio, y a pesar de que las investigaciones muestran que así no se alcanza un estado de relajación profundo, al fin y al cabo cada persona construye su propio procedimiento.

Cuando se hace un ejercicio de relajación y la persona empieza a relajarse, la temperatura corporal desciende, por lo que hay que tener a mano una manta, sábana u otra prenda para evitar pasar frío. Póngase si es posible ropa cómoda que no esté demasiado ceñida al cuerpo y quítese los zapatos. En caso de llevar pantalones o falda, desabroche botones y afloje el cinturón.

En cuanto a la **postura** se recomienda que sea neutra, es decir, ni demasiado cómoda ni demasiado tensa. Si se hace sentado en una silla o sillón, la espalda debe estar apoyada en el respaldo y si es posible la cabeza también. Si la cabeza no está apoyada, entonces mantenga el cuello erguido pero sin tensión. Las piernas no deben estar cruzadas, sino rectas y un poco flexionadas, o estiradas sobre alguna superficie, y los brazos apoyados en los brazos del sofá o sobre los muslos. En general, hay que observar que no haya ninguna parte del cuerpo que esté soportando demasiado peso o tensa.

Se aconseja seguir siempre el mismo procedimiento para realizar cualquier ejercicio de relajación:



1. Colóquese en el asiento y compruebe su postura, ropa, etc.
2. Haga un chequeo rápido de su estado corporal para detectar si hay algún músculo demasiado tenso.
3. Haga un ejercicio breve de respiración para indicar que la relajación está empezando.
4. Haga el ejercicio en sí.
5. Deje que su mente emita pensamientos positivos, visualice imágenes agradables, o simplemente piense libremente cualquier tipo de pensamientos sin censuras ni tensiones.
6. Termine el ejercicio comprobando su estado mental y corporal.

### **El entrenamiento autógeno**

A continuación se va a explicar una sesión adaptada del Entrenamiento Autógeno de Schultz. Este es uno de los ejercicios de relajación más conocidos y practicados por el beneficio que aporta:

Una vez realizadas las fases 1 y 2 de los procedimientos de arriba, realice el siguiente ejercicio de respiración: inspire profundamente por la nariz pero no bruscamente y mantenga sus pulmones llenos durante un corto instante, entonces espire muy lentamente, de modo que el aire que vaya saliendo sea casi imperceptible a sus labios. Haga cinco respiraciones como esas y al mismo tiempo piense que va a dedicarse un momento placentero y tranquilo, e intente sentir un leve bienestar en su cuerpo.

Ahora céntrese en su pie izquierdo y piense que es muy pesado. Para ayudarse puede pensar que es de piedra o plomo, o que hay una fuerza que lo presiona o tira hacia abajo. Las primeras veces que se practique el ejercicio puede ser difícil llegar a concebir esa sensación, pero con la práctica se consigue. Intente ahora lo mismo pero con el pie derecho. Dedique tranquilamente el tiempo que necesite para ello, pero no se obsesione si no ocurre, y simplemente continúe el ejercicio del mismo modo con la mano izquierda y pase después a la mano derecha.

De nuevo pase a su pie izquierdo, pero esta vez piense que está caliente. Para llegar a esa sensación de calor en el pie puede imaginar que está metido en agua caliente o algo así. Puede ayudarle llevar calcetines. Esta parte del ejercicio es más difícil, por tanto, inténtelo y prosiga aunque las primeras veces no se consiga. Siga después del mismo modo con el pie derecho, mano izquierda y derecha, y abdomen.

Ahora pase otra vez a realizar varias respiraciones como las de antes, e intente tomar conciencia del estado de relajación que está consiguiendo. No piense en otra cosa que en la tranquilidad que está experimentando.

La parte más física del ejercicio ha acabado para dar lugar a una parte más mental a través de la imaginación. Empiece la fase quinta de los procedimientos de arriba. Sienta frescor en su frente; para ello puede visualizar una cascada de agua fresca o algo que le produzca sensación de alivio y frescor en su cabeza.

En esta fase puede realizar cualquier tipo de visualización que le cause tranquilidad y sensación de paz. Puede recurrir a eventos felices que estén en su memoria o a deseos que se cumplen. También puede crear una historia que le reconforte o visualizar una imagen o lugar especial. Por ejemplo, imagine una casa rodeada de árboles y césped en un lugar apartado de ruidos; piense cómo es la fachada (colores, material...); entre y diríjase al salón, e imagine que es extremadamente cómodo; tumbese allí y sienta la tranquilidad del salón más cómodo y seguro que existe. Siga haciendo uso de todas sus posibilidades perceptivas: toque algo suave que está en la casa, disfrute de un olor que le guste, escuche sonidos del campo... Dé un paseo por la casa, que convierta en su guarida secreta; un lugar donde puede refugiarse para sentirse mejor y al que nadie puede acceder sin su permiso. Muévase como quiera por la casa, vuele por ella. Tenga en cuenta que no existen leyes naturales: es su guarida secreta.

Si está disfrutando del ejercicio, tiene tiempo disponible y es consciente de que ha llegado a un buen estado de relajación. Visualícese en una situación que experimentó hace poco con mucha ansiedad. Primero piense de forma objetiva, es decir, como si se viera desde el exterior; visualice qué movimientos hace, quién está a su alrededor, qué aspecto tiene, si aparenta tener nerviosismo. Después piense de forma subjetiva; ahora es protagonista en la historia. Mire a su alrededor, averigüe qué siente, qué piensa. Tome conciencia de su pensamiento para reflexionar si tiene tendencia a ser negativo. Ahora llega el momento de cambiar su pensamiento. Siga en la misma situación y adopte pensamientos positivos, e imagine que se siente bien y que tiene control de sí mismo. Sobre la conversión del pensamiento y la adopción de pensamiento positivo hablaremos más adelante en otro capítulo, de modo que poco a poco pueda confeccionar su propia fase de visualización.

Una vez terminada esta fase ya solo quedaría concluir el ejercicio. Haga si lo desea dos respiraciones como las del principio y vuelva lentamente a la realidad (si necesita volver a estar activo haga respiraciones enérgicas; si no, simplemente siga relajado). Mueva suavemente los dedos, tobillos y muñecas, hombros, cuello, y demás partes del cuerpo. Al mismo tiempo abra los ojos poco a poco. Estírese y piense en los beneficios que le ha aportado la relajación.

Una forma de autocontrolarse y motivarse para estas sesiones de relajación es el uso de un inventario, como el mostrado a continuación (Rubio Alcalá, 2000). Así, puede controlar la relajación y medir los niveles de ansiedad en las distintas partes del cuerpo. Puntúe 2: sí; 1: un poco; 0: no.

Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntos
He disfrutado											
He hecho visualización											
He llevado bien la respiración											
Calor en el abdomen											
Calor en la mano izda.											
Calor en la mano dcha.											
Calor en el pie izdo.											
Calor en el pie dcho.											
Peso en la mano izda.											
Peso en la mano dcha.											
Peso en el pie izdo.											
Peso en el pie dcho.											

Fig. 1. Inventario de control de los ejercicios de relajación

### La relajación progresiva

La técnica de *Relajación Progresiva* de Jacobson puede realizarse del mismo modo que la del *Entrenamiento Autógeno*, excepto la fase cuarta. A continuación, Cautela y Groden (1985) explican en qué consiste:

“Cuando usted se encuentra angustiado o nervioso, ciertos músculos de su cuerpo están tensos. Si pudiera aprender a identificar estos músculos podría relajarlos y experimentaría una sensación opuesta a la tensión, se sentiría relajado porque sus músculos están relajados. Nosotros enseñamos la relajación haciendo que ponga tensos ciertos músculos del cuerpo y después los relaje. Los mismos músculos que usted tensa deliberadamente son los que se ponen tensos cuando está angustiado o nervioso. Si usted aprende a tensar ciertos músculos de su cuerpo, conseguirá identificarlos cuando estén tensos; después aprenderá a relajarlos. Si aprende a relajarse tal como le indicamos y practica siguiendo nuestras instrucciones, al cabo de cierto tiempo podrá relajarse en cualquier situación que le provoque ansiedad”.

“De igual modo, si usted se dirige hacia una situación que prevé desencadenante de ansiedad (por ejemplo, presentarse a una entrevista), puede relajarse justo antes de entrar en dicha situación. Si se ha encontrado en una situación que le ha provocado ansiedad y aún se siente perturbado, puede relajarse y minimizar el efecto de dicha ansiedad. En otras palabras, usted va a usar la relajación como una técnica de autocontrol para el resto de su vida, antes de una situación que le produzca ansiedad, durante la situación, mientras está ansioso, y después de una situación ansiógena si todavía siente ansiedad”.

“Hacer relajación dos veces al día o en cualquier momento en que la necesite le ayudará a mantener un nivel bajo de ansiedad, le ayudará a dejar de sentir miedo de las cosas nuevas y le ayudará también a perder el miedo a ciertas situaciones”.

“Siéntese en una silla lo más cómodo que pueda. Mantenga la cabeza recta sobre los hombros, no la incline hacia delante ni hacia atrás. Su espalda debe estar tocando el espaldar de la silla. Coloque adecuadamente las piernas sin cruzarlas y apoye totalmente los pies en el suelo. Ponga las manos sobre los muslos. Ahora puede comenzar a intentar relajarse. Esta es la posición de relajación”.

“Una vez que se encuentre cómodo, debe comenzar a tensar y relajar grupos de músculos. Cuando tense un músculo, intente notar en qué zona particular siente la tensión. Es muy importante que consiga el máximo grado de tensión posible, tanta cuanto sea capaz de alcanzar para cada grupo de músculos. Después concéntrese en lo que siente cuando los músculos están relajados. Cuando tense una zona particular del cuerpo, debe mantener el resto del cuerpo relajado. Esto al principio le resultará difícil pero con un poco de práctica lo conseguirá. Si tiene problemas con alguna zona particular, como podrían ser los músculos de la cara o la cabeza, practicar frente a un espejo puede serle útil. El espejo puede utilizarlo también para observar cómo el resto de su cuerpo se mantiene relajado mientras usted se concentra en la tensión y relajación de un área particular”.

“Cuando practique la relajación por primera vez, debe asegurarse de que concede tiempo suficiente para notar tanto la sensación de tensión como la de relajación. Nosotros le recomendamos que mantenga tensa cada parte de su cuerpo alrededor de unos cinco segundos y que se concentre en sentir la sensación de relajación durante unos diez segundos como mínimo. Algunas partes de su cuerpo pueden requerir más tiempo que otras (por ejemplo, la espalda normalmente necesita más tiempo que los brazos). A estas áreas que presentan una especial dificultad se le deben conceder periodos de tiempo más largos. Cuando crea que está dedicando tiempo suficiente para examinar sus sensaciones de tensión y relajación, retire progresivamente su atención

sobre este punto de manera que pueda concentrarse específicamente en las sensaciones de tensión y relajación”.

“Partes del cuerpo por relajar: frente, ojos, nariz, sonrisa, lengua, mandíbula, labios, cuello, brazos, piernas, espalda, tórax, estómago, debajo de la cintura”.

“Compruebe que se encuentra en la posición de relajación. Ahora cierre los ojos e intente relajar todo su cuerpo. Si nota que alguna parte está tensa, intente relajarla. Haga una profunda inspiración, manténgala y después expulse el aire lentamente; mientras está exhalando relaje todo su cuerpo, de la cabeza a los pies. Intente imaginar que está viendo cómo se relajan todos sus músculos. Es como si alguien enfrente de usted moviera una especie de varita mágica, empezando por su cabeza y bajando progresivamente hasta los pies. Conforme la barita mágica baja, usted siente cómo las partes de su cuerpo por las que ella va pasando van quedando relajadas. Haga esto cinco veces. Respire de la misma forma otra vez, pero en este caso cuando empiece a exhalar pronuncie para sí mismo la palabra “R-E-L-A-X” lentamente, de forma que cuando llegue a la “X” haya recorrido todo su cuerpo relajándolo completamente, desde la cabeza hasta los dedos de los pies. Repítalo cinco veces”.

Una vez acabada esta fase puede hacer un ejercicio de visualización. Cualquier escena que invente es válida, siempre que se produzca sensación de tranquilidad. Por ejemplo, imagine que estás tumbado sobre un manto tupido de hierba en el campo. Justo encima de usted hay un árbol que le da sombra. Mire hacia arriba y vea que el árbol es recio y muy estable. Cierre los ojos y escuche distintos sonidos: primero, algunos pajarillos que pían alegremente, ¿qué más escucha?

Siga en su imaginación y piense en los colores que le rodean. La hierba es verde oscura y el tronco del árbol marrón, ¿qué más colores ve?

Toque la hierba y está suave y un poco fresca. Al pasar los dedos por la hierba nota la suavidad de la hierba. ¿Qué más toca, cómo es al tacto?

Huela dentro de su imaginación y le viene un olor a flores, ¿qué olores percibe?, ¿de dónde provienen?

Del árbol que está encima cae una fruta; la muerde y disfruta del sabor. ¿Cómo es el sabor?

Como ha podido observar, hay que darle rienda suelta a la imaginación, y dejar que cada uno elabore su propia ilusión. Fíjese que en este ejercicio de visualización va a utilizar sus cinco sentidos perceptivos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. Así, la visualización será más rica y placentera. A partir de esta visualización, si se siente muy relajado, puede visualizarse en el contexto laboral, y si afloran nervios o sensación de agobio, vuelva a la escena del campo. Siga hasta que controle mentalmente la situación y pueda imaginarse en el trabajo sin que le provoque ansiedad. De este modo, aprenderá a autocontrolarse mejor.

*~ Fernando Rubio ~*

La relajación suele ir acompañada de la visualización. La primera es de orden físico mientras que la segunda cognitiva. Vamos a dejar entonces otros ejercicios de visualización para el apartado de las técnicas cognitivas.

En resumen, la relajación proporciona un bienestar que anula la ansiedad. Desde ese momento de distensión, uno es capaz de pensar más claramente y fortalecer la autoestima. La relajación no tiene por qué realizarse en un lugar ideal; una vez que uno tiene una buena práctica, entonces puede hacerla en cualquier sitio. Incluso en el mismo contexto laboral se pueden dedicar dos o tres minutos de relajación. En caso de no poder hacer relajación, al menos se puede llevar a cabo un ejercicio de respiración, como se explica en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 20**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS FÍSICOS DE ANSIEDAD: TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN Y MASAJE**

El segundo capítulo dedicado a la prevención de síntomas físicos de ansiedad está centrado en una cuestión primordial: la respiración. En teoría el ser humano se concibe con la capacidad innata de respirar, pero en la práctica, el modo de respirar no es el más idóneo. Por otro lado, el masaje también resulta importante, sobre todo para aquellos trabajadores que necesitan para su labor posturas desequilibradas o tensas. La espalda, incluyendo las cervicales, suelen ser las áreas que requieren más tratamiento, sobre todo en la mujer.

#### **TÉCNICAS DE RESPIRACIÓN**

Como ya vimos en el capítulo anterior, las técnicas de respiración se pueden incluir como parte de los ejercicios de relajación. No obstante, en algunas ocasiones uno no tiene tiempo suficiente para hacer un ejercicio de relajación o simplemente no encuentra la forma de hacerlo. Entonces, los ejercicios de respiración pueden ser más prácticos para aliviar la tensión muscular, desacelerar el ritmo cardíaco, y, en definitiva, para conseguir una relajación física.

El primer paso para conocer cómo respiramos es realizar una comprobación, porque muchas personas no son conscientes de su forma de respirar ni han tenido la ocasión de aprenderlo. La respiración más saludable es la denominada diafragmática o abdominal. Pero antes de su explicación realice

una breve comprobación de su respiración. Póngase de pie, coloque su mano en el pecho e inspire profundamente: ¿se expande el pecho o el tórax? Ahora ponga su mano en el hombro: ¿se mueve levemente hacia arriba? De nuevo, coloque su mano sobre la barriga o abdomen y vuelva a respirar: ¿se expande el abdomen? Por último, ponga ambas manos en la zona lumbar, con los dedos hacia la columna, excepto el pulgar que toque las caderas, inspire una vez más profundamente: ¿se mueve esa zona?

Puede contestar en este cuadro a las preguntas:

¿Se expande el pecho?	SI / NO
¿Se mueve el hombro?	SI / NO
¿Se expande el abdomen?	SI / NO
¿Se expande un poco la zona lumbar?	SI / NO

Vamos a analizar sus respuestas. Si alguna de las dos primeras es “sí”, entonces tiene que prestar mucha atención porque no respira adecuadamente. Si alguna de las dos respuestas últimas es “no”, también deberá practicar respiración para sacarle el máximo provecho al oxígeno que “carbura”.

Como decíamos antes, la respiración diafragmática o abdominal es la que más beneficio aporta al organismo. Cuando se respira diafragmáticamente el aire llega hasta el fondo de los pulmones, oprimiéndose la zona abdominal ayudada por el diafragma. Al llegar el aire hasta el fondo de los pulmones, la oxigenación que se produce es total. Sin embargo, cuando la respiración es torácica (intercostal), el aire solo llega a la mitad de los pulmones, y lógicamente, la oxigenación es parcial, con lo que se necesita realizar más respiraciones para oxigenarse. Si la respiración es todavía más alta, entonces es clavicular, y la oxigenación es aún menor. Esto puede producir fatiga, sobre todo cuando estamos en una situación de ansiedad y nuestro ritmo biológico se acelera.

En resumen, hay cuatro tipos de respiración según la ocupación pulmonar: lumbar, abdominal, torácica y clavicular. Recuerde que tiene que aprender a respirar diafragmáticamente para cansarse menos y para rendir más.

Para tal fin compruebe de nuevo su respiración siguiendo los pasos anteriores, pero hágalo tumbado, después sentado y, por último, de pie. Como podrá observar, la posición en la que nota mejor su respiración es tumbado, y la peor de pie. Eso se debe simplemente a que cuando estamos de pie los músculos están en tensión para sujetarnos en dicha posición, y al estar los músculos abdominales en tensión dejan menos posibilidad de extensión del abdomen. Así que puede empezar a realizar ejercicios de respiración en posición tumba-



da y según vaya progresando, pruebe las otras dos posiciones. Es recomendable no hacer ejercicios de respiración tras las comidas, y si siente un poco de mareo, abandone el ejercicio. Las personas que padecen del corazón o tienen otras afecciones de salud deben preguntar a su médico especialista antes de realizar este tipo de ejercicios. También es aconsejable saber que la respiración nasal favorece la respiración diafragmática, mientras que la respiración bucal favorece la torácica.

El primer ejercicio que puede practicar es el explicado para la sesión de relajación en el capítulo anterior, es decir, inspire profundamente por la nariz, aguante durante dos o tres segundos el aire, y espire por la boca muy lentamente, de manera que el aire se haga casi imperceptible al salir.

Hay ciencias orientales, como el yoga, tai-chi, etc., que están teniendo mucha aceptación en culturas occidentales. Estas son muy beneficiosas para el control corporal y mental. Todas ellas tienen una especial consideración al control de la respiración. Concretamente, el yoga incluye un ejercicio de respiración que consiste en respirar alternativamente por las dos ventanas nasales. Primero realice por ejemplo tres respiraciones (inspirar-espigar) por una ventana de la nariz y después por la otra (tape con un dedo la ventana que no utilice). Otro ejercicio consiste en inspirar por un lado (mientras tapa con su dedo el otro lado) y en espigar por el otro lado (tape ahora el lado por el que inspiró). Hágalo hasta que se haya relajado o hasta que sienta que el aire fluye perfectamente por ambas ventanas nasales.

Con el próximo ejercicio podrá sentir una gran relajación y aprenderá a utilizar sus pulmones mejor. Inspire profundamente de modo que note primero que se expande el abdomen, después la zona intercostal y por último la zona claviclar. A continuación espigar en orden inverso, es decir, primero por la zona claviclar, después por la torácica y al final por el abdomen. Este ejercicio entraña cierta dificultad, por ello debe insistir en su práctica para aprenderlo.

Como último ejercicio de respiración proponemos que inspire suavemente y mientras lo hace se imagine que el espacio tras pasar la nariz es inmenso e ilimitado. Después espigar normalmente. Este ejercicio de respiración le causará una sensación de fácil respiración y libertad.

Recuerde que estos ejercicios de respiración son muy fáciles y apropiados para hacerlos en cualquier contexto, incluido el laboral. Hay personas que cada vez que experimentan un fuerte grado de estrés corporal en el trabajo o en casa, antes de reaccionar para descargar su adrenalina, automáticamente realizan una respiración profunda para tener tiempo de pensar sobre su respuesta. Una leve relajación física le ayudará a pensar más claramente, a controlar mejor la situación y, en definitiva, a reducir su ansiedad.

## **TÉCNICAS DE MASAJE**

El masaje para la relajación corporal es un ejercicio antiquísimo, saludable y muy recomendado. Cuando una persona es masajeadada siente un alivio muscular muy placentero que se traduce en una relajación mental al unísono. Según quien aplique el masaje podemos distinguir entre el masaje y el automasaje, siendo este último realizado por uno mismo.

### **El masaje**

El ejercicio del masaje debe ser realizado por una persona experta en el tema, de lo contrario puede tener efectos indeseados. No obstante, personas no profesionales pueden realizar masajes caseros a otras personas siempre que tengan mucho cuidado en las zonas cervicales y huesos de la columna vertebral, y realicen masajes superficiales.

Como pautas generales para realizar un ejercicio de masaje debe saber que el masajista tiene que establecer una comunicación constante con el masajeadado, preguntándole si está cómodo, si le gusta el movimiento, etc. Para aplicar el masaje es necesario echar sobre la piel un poco de crema hidratante o aceite corporal para ayudar a que se deslicen las manos mejor. Si se echa demasiada cantidad de crema no se podrá realizar bien el masaje. El masajista debe frotarse bien las manos para que no estén demasiado frías cuando toque el cuerpo del masajeadado. Además, el masajista debe prestar atención a la postura corporal en la que se encuentra mientras realiza el masaje, ya que de lo contrario el masajista tendrá que ser masajeadado posteriormente.

El masaje puede tener distintas funciones, a saber, higiénica, deportiva y estética. Los principales movimientos pueden ser de fricción o roce (centrífuga y centrípeta), pellizqueo, amasamiento (digital, medio y profundo), torsión y percusiones.

### **Masaje de espalda**

Siga las siguientes pautas como masajista, y deje que el masajeadado se tumben boca abajo, con la cabeza de lado en un lugar de temperatura cálida:

1. En primer lugar deslice suavemente sus manos a lo largo de la espalda durante un par de minutos, sin ejercer presión. Recorra toda la espalda con ambas manos en distintas direcciones.
2. Después, friccione suavemente desde las nalgas hasta el cuello, sin apoyarse sobre la columna vertebral.

3. Siga friccionando con diferentes posiciones de la mano, aumente gradualmente la presión. Compruebe la respiración del compañero y ejerce más presión cuando éste espire.
4. Friccione hacia el cuello desde las nalgas con el dorso de la mano. Este movimiento hará que la presión sea un poco mayor. No olvide que la columna vertebral no debe tocarse.
5. Con los brazos cruzados apóyelos en la zona lumbar y friccione hasta el cuello.
6. Sin presionar las vértebras, haga fricciones circulares con las palmas de las manos sobre toda la espalda.
7. Friccione rápida y enérgicamente la espalda desde nalgas a cuello, con movimientos rectos de manos hacia arriba y hacia abajo. Llegado a este punto, la espalda debe adquirir un tono rojizo, muestra de que la fricción está surtiendo efecto.
8. Siga ahora con una fricción digital desde el sacro hasta el cuello.
9. Amase suavemente con sus pulgares todos los músculos del cuello.
10. Con los dedos separados y algo flexionados, deslice los nudillos desde el hombro hasta la cabeza varias veces.
11. Por último, deje que el masajeado tenga unos momentos de relax, hasta que decida volver a incorporarse. Adviértale que lo haga suavemente para evitar mareos.

## **El automasaje**

Cuando no tenemos otra persona al alcance o dispuesta a masajearnos podemos recurrir al automasaje. Estos ejercicios en los que uno mismo se aplica el masaje no precisan de conocimientos complejos. Veamos un ejemplo:

Siéntese y deslice las palmas de sus manos por su cabeza como si se estuviera peinando con los dedos hacia atrás, una mano tras otra, empezando en la frente y llegando hasta el occipucio (bajo la coronilla). Está realizando un ejercicio de fricción centrífuga, que es sedante, ya que hace que la sangre fluya desde el corazón hasta las extremidades. Si fuera al contrario sería centrípeta, y el efecto sería vigorizante, o sea, para animarse. Siga friccionando la cabeza deslizando sus manos por los laterales de la cabeza, de manera que empiece en las patillas y acabe en la nuca. Coloque ahora sus manos sobre su cara con los dedos sobre las cejas y los talones de la mano en la barbilla o boca y haga un movimiento de fricción hacia las orejas como si fuera el limpiaparabrisas de un coche, empezando siempre en los ojos y acabando en las orejas. Haga un segundo movimiento sobre su cara colocando sus dedos en la nariz y la palma de las manos sobre la barbilla o boca. Incline la cabeza hacia atrás y friccione hasta el cuello.

Pase a su brazo friccionando suavemente desde el hombro hasta las puntas de los dedos. Hágalo tanto en la parte posterior como en la anterior del brazo. Primero en un brazo y después en el otro. A continuación, friccione su pecho y abdomen desde arriba hacia abajo, acabando en el pubis. Ahora viene la espalda, que tiene las dificultades obvias de no llegar con las manos. Use entonces una toalla u otra prenda y frote suavemente como si fuera una sierra, de manera vertical de hombros a glúteos. Hágalo también de forma diagonal, agarrando por ejemplo con la mano derecha una punta de la toalla sobre el hombro derecho y con la izquierda la otra punta en la cadera izquierda. Trate de llegar a todas las zonas de la espalda.

Siga sentado e incorpórese un poco hacia delante para que al friccionar glúteos y piernas pueda llegar hasta los dedos de los pies. Friccione desde la cintura hasta el talón y desde la ingle hasta los dedos del pie.

Tras la fase de fricción pasamos al pellizqueo, que como la propia palabra indica consiste en pellizcar con pulgar e índice de forma rápida y vigorosa por todas las partes del cuerpo. Esta fase es un poco molesta y deja la piel algo rosada.

Ahora llega el turno del amasamiento. Con sus manos apriete y afloje suavemente sus músculos del cuerpo: piernas, abdomen, pecho, cuello y cabeza. Cuando tenga que amasar los brazos, hágalo con la mano del brazo opuesto. Empiece con el amasamiento digital, es decir, con el uso de los dedos haciendo movimientos circulares. Hágalo sin apretar demasiado, ya que el objetivo es conseguir el drenaje de las venas superficiales y de los vasos linfáticos. Tenga siempre que sea posible a ejercer presión en dirección al corazón si quiere activarse.

Pase ahora al amasamiento medio, que es más placentero. Amase sus músculos haciendo presión por un lado con la yema del pulgar y por otro con los otros cuatro dedos. Utilice ambas manos mientras sea posible. Por último, haga el amasamiento profundo, que es como el anterior pero usando toda la palma de la mano. Presione con fuerza en dirección al corazón.

Ahora pasemos a la fase de torsión, cuyos movimientos son distintos en las diferentes partes del cuerpo. En lo que sí coinciden es en que dicho movimiento sea enérgico y firme. En la cara dése un pellizqueo seguido de una leve torsión o rotación. En el cuello coloque los dedos de sus manos en la parte de atrás del cuello y los pulgares en la garganta, y haga un movimiento con las manos como si fuera una sierra, en dirección horizontal. En el resto del cuerpo haga movimientos de torsión con las manos, de manera que el músculo masajeador primero se comprima y después se tuerza, y rápidamente vuelva a su posición inicial.

Como último ejercicio del automasaje, proceda a la fase de percusiones, que consiste en golpear secamente sobre algún músculo. Dependiendo de la parte

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

de la mano con que se realice el golpe será golpeteo (con el puño), hacheteo (con el borde cubital de la mano), chapoteo (con la palma de la mano ahuecada, palmoteo (con la palma de la mano extendida) y digiteo (con la punta de los dedos). Experimente con su cuerpo percusionando las distintas partes; intente sentir qué movimiento le relaja o por el contrario le estimula. Compruebe cómo relaja el chapoteo y el palmoteo mientras que le tonifica el golpeteo. Realice un digiteo por su cuero cabelludo y cara. En definitiva, termine su automasaje sintiéndose mejor, reconociendo un bienestar corporal y siendo consciente de haber tenido un momento sin estrés ni ansiedad. Practique partes del automasaje, como las centradas en cara y cabeza en el mismo contexto laboral. Solo necesita un par de minutos.



## **CAPÍTULO 21**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS FÍSICOS DE ANSIEDAD: TÉCNICAS DE ESTIRAMIENTO MUSCULAR, TONO MUSCULAR Y GIMNASIA MENTAL**

El último capítulo dedicado a la prevención en síntomas físicos de ansiedad vamos a centrarlo en nuestro tono muscular y la influencia de determinados movimientos corporales en el cerebro.

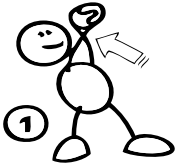
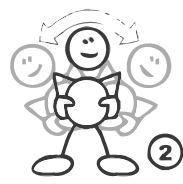





#### **TÉCNICAS DE ESTIRAMIENTO MUSCULAR**

En este apartado incluimos todo lo que se refiere al ejercicio dinámico de nuestro cuerpo, como la práctica de distintos deportes, para descargar tensiones y dedicar nuestra atención mental a asuntos totalmente ajenos al trabajo.



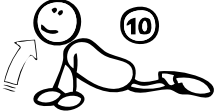

Las personas que tienen ansiedad rasgo, es decir, que hereditariamente son nerviosas y por ello forman parte de su personalidad, necesitan desarrollar el ejercicio físico habitualmente, de lo contrario su ansiedad se verá acrecentada. Como parte de esos ejercicios físicos puede figurar el estiramiento muscular, que es una actividad que consiste en ejercer tensión en los músculos para, además de causar bienestar físico, devolver el estado natural de tensión de aquellos músculos tensos o contraídos. En la tabla que aparece a continuación podrá ver algunos ejercicios para hacer en cualquier lugar, practíquelos cuando note cierto malestar corporal tras jornadas intensas de trabajo.

Haga los movimientos suavemente sin forzar excesivamente la tensión del músculo. Realice con especial cuidado los estiramientos de cuello y espalda. No haga rebote, simplemente estire el músculo correspondiente gradualmente. Lea las explicaciones y haga los movimientos varias veces.

Tabla 1: Ejercicios de estiramiento muscular

<p>De pie, ponga sus piernas un poco abiertas. Estire y cruce los brazos hacia delante, junte los dedos de ambas manos y estire los brazos hacia el cielo. Inclíne su cuerpo un poco hacia atrás.</p>	
<p>De pie, con el tronco recto, piernas abiertas y brazos en jarra, flexione lateralmente el tronco hacia ambos lados.</p>	
<p>De pie, con las piernas abiertas, incline el cuerpo hacia atrás y tras unos segundos inclínelo hacia delante de manera que la cabeza mire hacia el suelo.</p>	
<p>De pie, con las piernas abiertas y rectas incline el cuerpo hacia delante y toque con cada mano los tobillos o pies.</p>	
<p>De pie, con las piernas abiertas, flexione una pierna, y con la mano de ese mismo lado toque la rodilla de la pierna contraria. Después con el otro lado.</p>	
<p>De pie, flexione una pierna hacia atrás y coja con su mano el pie para ayudar a estirar el cuádriceps. Hágalo después con la otra mano y pierna.</p>	
<p>De pie, apoye sus manos sobre la pared, flexione una pierna y mantenga recta la otra, con los pies tocando el suelo.</p>	



<p>De pie, agarre con la mano el codo del otro brazo y estírelo presionándolo hacia el pecho, y después con la otra.</p>	
<p>En el suelo, de rodillas, incline y estire su cuerpo hacia delante tocando con las palmas de las manos el suelo con los brazos estirados.</p>	
<p>En el suelo, boca abajo, levante el tronco sujetándose con los brazos rectos, mientras que caderas y piernas continúan pegadas al suelo.</p>	
<p>Con la mano derecha empuje con cuidado su cabeza hacia tu hombro derecho. Después hacia el otro lado con la otra mano.</p>	

Cuando lleve muchas horas trabajando o estudiando en una misma postura y note tensión en el cuello, hombros y espalda practique estos ejercicios. Verá que su cuerpo vuelve a estar en forma y que sus músculos se destensan.

## TÉCNICAS DE TONO MUSCULAR

Las técnicas de tono muscular están indicadas para regenerar energía y para conseguir una mejor compenetración entre el cuerpo y la mente. Así, las funciones orgánicas tendrán mejor funcionalidad. De hecho, cuando una persona lleva sin moverse mucho tiempo, por ejemplo, en un trabajo que requiera el uso de una computadora o una hora de clase o de estudio, entonces la mente trabaja, pero el cuerpo empieza a perder su tono muscular, con lo que repercute directamente en la capacidad mental para el trabajo llevado a cabo o el aprendizaje.

En realidad, se trata de ir reconociendo las partes del cuerpo y ser consciente de que están ahí. Este ejercicio lo puede practicar en cualquier lugar que tenga que permanecer quieto mucho tiempo. Adopte una postura un tanto neutra, no demasiado cómoda pero tampoco demasiado rígida. No cruce las piernas y coloque sus manos sobre los muslos o sobre la mesa (si la hay). Mantenga el cuello erguido pero no tenso, y baje solo un poco los hombros. Piense en

su pie derecho e intente sentirlo, si le resulta muy difícil puede moverlo un poco para facilitar esa sensación de pertenencia, primero los dedos y después el resto del pie. Ahora piense en el gemelo derecho, que está entre su tobillo y rodilla, intente sentirlo tensándolo solo un poco y suba hasta los músculos que están entre la rodilla y la cadera. Pase al pie izquierdo y siga las mismas pautas. Después piense en el abdomen y a continuación en la zona lumbar y suba por la espalda hasta los hombros; dé la vuelta hasta los músculos pectorales, y de ahí continúe por un brazo y después por el otro. Desde el hombro, sienta primero bíceps y tríceps del brazo y antebrazos, para, por último, llegar a las manos, sintiendo los dedos. Llegue rápidamente hasta el cuello, sin olvidar los músculos de la garganta, y pase a la cara, moviendo levemente las mandíbulas y músculos oculares. Una vez repasado todo el cuerpo, haga un reconocimiento muy rápido por todas las partes, que solo dure cuatro o cinco segundos. En este punto, podrá comprobar que su cuerpo y mente se han vigorizado.

Como segundo ejercicio para recuperar su tono muscular, vamos a proponer uno que, aunque para algunas personas puede resultar algo claustrofóbico, también es efectivo. Siéntese y piense que la habitación donde está se empieza a llenar de agua (templada, caliente o fría, según prefiera). Sienta primero como el agua toca sus pies y poco a poco vaya subiendo a los tobillos, rodillas y muslos. El agua sigue subiendo de nivel y va cubriendo su abdomen y espalda hasta llegar lentamente al cuello. Sienta entonces cómo va llegando a la cara y frente y puede milagrosamente respirar mejor. Para terminar, note como ahora ocurre lo contrario, es decir, el nivel de agua va bajando algo más rápido que antes, llegando hasta los pies.

## **LA GIMNASIA MENTAL**

La gimnasia mental (Brain Gym,) fue desarrollada por Paul Dennison a través de la Fundación de Quinesiología Educativa. El propósito de la gimnasia mental es activar distintas partes del cerebro para conseguir hacer mejor una tarea e incluso lograr una creatividad mayor, y al mismo tiempo liberar del estrés a la persona. Los ejercicios se realizan mediante diferentes movimientos o posturas corporales, que implican distintas conexiones cerebrales según las dimensiones de lateralidad (lados del cerebro), foco (zona posterior y anterior del cerebro) y centro (áreas superficiales y profundas del cerebro). Las interconexiones del cerebro ayudan también a aprender por medio del uso de más sentidos, y a comportar una actitud mejor y un comportamiento más maduro.

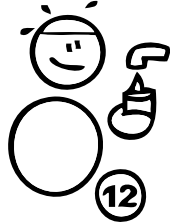



Parece entonces que la gimnasia mental puede ser otro modo de experimentar sobre su rendimiento laboral y sobre su capacidad de concentración.

*~ Como afrontar el estrés laboral ~*

Supuestamente la gimnasia mental le ayudará a reducir su ansiedad y a despejar la mente, aunque debemos advertir que si es la primera vez que se informa sobre la gimnasia mental, los ejercicios pueden parecer extraños. En cualquier caso, la eficacia de la gimnasia mental ha sido testada durante más de treinta años en contextos clínicos y académicos, obteniéndose resultados sorprendentes. Son ya muchos los adeptos que llevan a cabo estos ejercicios en todo el mundo.

A continuación puede mirar en la siguiente tabla varios ejercicios y practicarlos. Pruébelo durante varias semanas y verá los resultados.

Tabla 2: Ejercicios de gimnasia mental

NOMBRE	BENEFICIOS	EXPLICACIÓN	Ilustración
AGUA	Evita la deshidratación del cerebro.	No es un ejercicio físico en sí. Simplemente consiste en beber agua antes y durante la tarea para facilitar la irrigación del cerebro, y así mantener la concentración.	
BOTONES DEL CEREBRO	Predispone al cerebro para actividades donde tenga que leer o escribir.	Ponga una mano un poco antes de la unión entre la clavícula y el esternón y pulse suavemente con el pulgar y el índice (estos rodeando el hueso). Con los dedos de la otra mano pulse alternativamente en el hueco de la unión de las costillas en la parte central del abdomen, que tiene forma de “v” invertida. Presione ambas zonas como si fueran botones durante dos minutos.	
MARCHA CRUZADA	Con este ejercicio se activan y coordinan los hemisferios cerebrales izquierdo y derecho, beneficiando casi todas las destrezas: escribir, escuchar, leer, comprender, deletrear, etc.	De pie o sentado, realice un movimiento de unión entre un codo y la rodilla de la otra parte del cuerpo y a continuación el otro codo con la otra rodilla. Realiza ambos movimientos durante dos minutos aproximadamente.	
GANCHO DE COOK	Es útil para reducir la ansiedad, calmar la mente y mejorar la concentración. Hágalo un par de minutos.	Cruce las piernas de modo que la pierna derecha quede por delante de la izquierda, y ambos tobillos estén unidos. Cruce ahora los brazos (el derecho arriba) y una los dedos de ambas manos, gire las manos hacia adentro de modo que queden pegadas a su pecho. Junte la barbilla con el pecho y apriete con la lengua el cielo de la boca.	

(Ilustraciones por Isidro Jiménez, en Rubio Alcalá (2004a).

## **CAPÍTULO 22**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ANSIEDAD: TÉCNICAS DE VISUALIZACIÓN, PARADA DE PENSAMIENTO Y DE RELATIVIDAD**

Las técnicas cognitivas, como su propio nombre indican, están centradas en la cognición de la persona, y con ello en la entrada, organización y producción de la información que percibimos. Por tanto, estas técnicas están indicadas para modificar y mejorar el pensamiento de una persona. Las consideramos como las más importantes para reducir la ansiedad, ya que, aunque las físicas también son importantes, las cognitivas son las que determinan su actitud y comportamiento ante la situación de ansiedad. Recordemos que los síntomas físicos de ansiedad siempre aparecen de algún modo, pero que no son los principales responsables de causar ansiedad; basta con no prestarles atención para que desaparezcan poco a poco. En cualquier caso, los síntomas físicos perjudican porque activan a los síntomas cognitivos, de modo que ambos se nutren, y se influyen cíclicamente. Si logramos, como hemos dicho antes, no prestar atención a los síntomas físicos, el ciclo se interrumpirá y evitaremos muchos de los síntomas cognitivos. Fíjese en la siguiente figura del ciclo de ambos síntomas, y cómo uno activa al otro y viceversa.

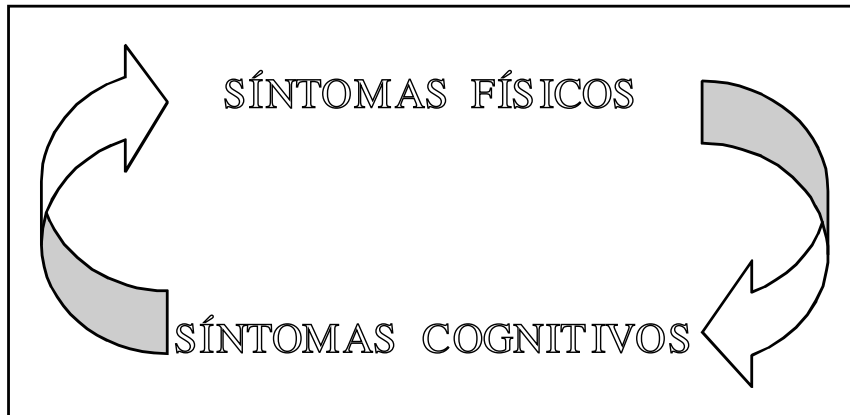


Fig. 1. Reciprocidad de síntomas físicos y cognitivos

Las técnicas que a continuación se explican tienen como objetivo madurar ciertos aspectos del pensamiento y en algunos casos también modificarlo, por tanto, predispóngase a estar abierto y flexible a las ideas expuestas.

## TÉCNICAS DE VISUALIZACIÓN

Las técnicas de visualización son ejercicios, que realizados junto con la relajación, proveen múltiples beneficios para el organismo y la salud mental. Consisten en crear imágenes mentales que estén asociadas a la sensación de tranquilidad, seguridad o bienestar. Al estar mentalmente relajado, el cuerpo también se relaja, con lo que la persona llega a sentirse totalmente relajada. Existen muchas técnicas y ejercicios de visualización, pero lo más aconsejable es, sin duda, que al final cada uno configure el propio ejercicio o técnica para sí mismo.

Cuando se lleva a cabo una técnica de visualización, generalmente va acompañada por otra de relajación, con lo que remitimos al lector a los distintos ejercicios que propusimos en el capítulo 19, de prevención de síntomas físicos. Recordemos el ejercicio de la guarida secreta:

Piense en un lugar que le produzca tranquilidad, por ejemplo el campo. Imagine que en medio del campo hay una casa o cabaña, que es su guarida secreta. Observe el exterior de su guarida: ¿de qué materiales está hecha? Decida y constrúyala. ¿Cómo es de tamaño? ¿Qué colores puede ver en la fachada? ¿Cuántas ventanas y puertas ve? Ahora entre en su guarida e imagine su sitio ideal, donde se encuentra más seguro/a y cómodo/a. Siga elaborando su

propia fantasía dentro de su guarida. Cuando tenga una sensación placentera, piense en la situación de ansiedad del trabajo, y si experimenta que se pone algo nervioso, vuelva a su guarida secreta. Vaya otra vez al contexto de ansiedad y vuelva cada vez que necesite sentirse mejor.

## **TÉCNICAS DE PARADA DEL PENSAMIENTO**

Estas técnicas pretenden que la persona controle sus pensamientos de forma que no se vea envuelta en círculos viciosos de pensamiento. En muchas ocasiones, tras una jornada de trabajo dura, en la que ha habido conflictos con otras personas, no podemos evitar pensar en ello continuamente, y reproducimos mentalmente imágenes, sonidos, diálogos, gestos, etc. sobre lo acontecido. Queremos dormir pero nuestra mente se ve envuelta en un proceso inacabado de pensamiento inútil, ya que en realidad no estamos buscando la solución a un problema, sino sufriendo mentalmente con arrepentimientos y otra serie de pensamientos negativos arrojados por frases como “debería haberle dicho eso”, o “no valgo nada para ese trabajo”, etc. También puede pasar que tengamos que afrontar próximamente una situación de ansiedad, como una entrevista, y que nuestra mente no pare de emitir frases como “¡qué miedo!”, o “¡se me va a olvidar lo que tengo que decir!”, etc.

Como ya hemos dicho, este tipo de pensamientos nos supone un malestar emocional y nos perjudica en la situación difícil que tengamos que afrontar. Por ello debemos aprender a controlarlo y a eliminarlo.

### **Técnica basta-basta**

Esta técnica cognitiva, muy conocida en el campo de la psicología con distintas denominaciones, es una de las más sencillas. Pretende eliminar la susodicha cadena de pensamientos perjudiciales.

La técnica consiste en decir o pensar basta-basta cuando sea consciente de que está teniendo esa clase de pensamientos. Entonces piense en otro tema más agradable. Lo que sucederá ahora, será que pensará en ese tema, pero el pensamiento volverá pronto a su mente sin que lo aperciba. En el momento en que vuelva a darse cuenta repita otra vez *basta-basta*. Los pensamientos negativos volverán cíclicamente, porque su mente sabe que existe algo que le amenaza, pero usted debe ser más audaz y no caer en pensamientos irrelevantes. Siempre que sea consciente de que está pensando en la situación repita *basta-basta*. Comprobará que progresivamente el pensamiento irrelevante llega a su mente en espacios de tiempo más dilatados, lo que es señal de que está venciendo. Sin embargo, cuando menos se lo espere volverá otra vez. Insista hasta que desaparezca.

A pesar de la sencillez de esta técnica, su efectividad está fuera de dudas. Conforme vaya practicándola verá que tarda menos en hacer desaparecer el pensamiento irrelevante. Confíe en la técnica y hágala en cualquier situación que le produzca ansiedad, siempre que no haya un problema concreto que resolver, pues los problemas hay que afrontarlos y buscar soluciones.

Si lo prefiere, puede sustituir la palabra *basta-basta* por otra que considere mejor. El objetivo no es otro que detener un tipo de pensamiento que le va a producir un nivel alto de ansiedad y va entorpecer su rendimiento intelectual y laboral. Utilice esta técnica siempre que quiera detener y eliminar un pensamiento que le atormente o le produzca ansiedad, como en una entrevista de trabajo, el examen de conducir, etcétera.

Cuando se diga *basta-basta*, para que tenga aún más efectividad añada un pensamiento positivo, por ejemplo: “todo irá bien, lo haré lo mejor que pueda, ahora no puedo hacer nada por resolverlo y no vale la pena pensar en ello”.

En realidad, esta técnica proviene de una más compleja denominada *aserción encubierta*, creada por Wolpe (1969). La técnica es idéntica pero un poco más elaborada: una vez que la persona ha dicho *basta-basta*, hay que sustituir el pensamiento negativo por otro positivo. Por tanto, la técnica consiste en captar el pensamiento, interrumpirlo y sustituirlo. Para sustituir el pensamiento vamos a utilizar las ideas de Mac Kay (1985) según las etapas en la que se produzca el pensamiento, pero vamos a adaptarlo al contexto laboral. Imaginemos que hemos realizado una labor mal hecha en el trabajo y queremos hablar con el jefe respecto a ello cuanto antes, porque de lo contrario se enterará por otras vías y será peor:

Antes de hablar (ansiedad anticipadora) puede mantener este diálogo consigo mismo: “Preocuparse no cambia el problema. ¿Qué he de hacer exactamente?: pensar con la cabeza. Los pensamientos negativos no son racionales; puedo planear cómo ocuparme de ello”.

En el momento de hablar (confrontación inicial): “Cálmate. Puedo controlarlo; solo tengo que dar un paso cada vez; concéntrate en lo que tienes que hacer. No en el miedo; esta ansiedad es la señal para relajarte”.

Durante la charla (ansiedad frente a la situación): “Respira profundamente, haz una pausa y relájate; ¿Cuál es el paso siguiente? Concéntrate en él; el miedo es natural. Surge, persiste, pero puedo controlarlo; esto terminará enseguida. No puede durar siempre; cosas peores podrían pasar”.

Después de hablar con él (ansiedad tras la situación): “¡Lo hiciste!; no fue tan malo; esto es más fácil de pasar de lo que me pensaba; puedes repetirlo con la mitad de inquietud; tus pensamientos eran peores que la realidad; otra vez he sido superior al miedo; realmente funciona”.

Estos ejemplos pueden servirle como ideas para que cree los suyos propios, que seguro serán más efectivos.



Uno de los problemas básicos de las técnicas dirigidas a la modificación del pensamiento es la velocidad con que se producen tales pensamientos. Al producirse tan rápidamente suelen estar fuera del control consciente. Por ello, sería de bastante utilidad conocer alguna forma para hacer frente a la velocidad de los pensamientos y así controlarlos. Mac Kay y otros (1985) nos sugieren dos pautas: en primer lugar, se reconstruye una situación de ansiedad para intentar volver a experimentar los pensamientos y la emoción. En segundo lugar, se tratan de identificar los pensamientos que rondaron por la cabeza, intentando analizar todo lo que pueda llevar a experimentar ansiedad.

### **Técnica de la relatividad**

Esta técnica puede ayudar a convencerse uno mismo de que, aunque parezca que su situación es precaria, otros lo están pasando peor. Por tanto, ayuda a afrontar situaciones aversivas, como un examen, etc. con más seguridad personal y con más realismo de la trascendencia que supone.

Tras conseguir relajar el cuerpo mediante varias respiraciones y comprobar que sus músculos están relajados, imagine que sale de su casa para dirigirse al trabajo. Está nervioso/a porque tiene el tiempo justo para llegar y además sabe que le espera mucho trabajo y condiciones laborales muy adversas. Se siente mal. Entonces, respire profundamente y al espirar compruebe que su cuerpo se relaja. Si no es así, vuelva a respirar del mismo modo. Siga su trayecto hacia el trabajo y como va estresado y tiene prisa por llegar no mira bien al cruzar la calle, con la desgracia de que es atropellado. En ese momento, se hace la siguiente pregunta: ¿qué es más importante para mí: mi vida o una racha por la que estoy pasando ahora? En ese mismo instante, se da cuenta de que la importancia que le había dado a su situación era excesiva, ya que lo que realmente le preocupa ahora es su estado de salud.

Como si fuera un vídeo, rebobine las imágenes hasta antes del atropello. Ahora piensa más claramente: “las condiciones de mi trabajo me afectan, pero relativamente, ya que hay personas más felices en peores condiciones. Si realmente observo otras situaciones, con sentido común puedo llegar a pensar que mi trabajo no puede tener una trascendencia tan alta como la que hasta ahora le había atribuido”. Una vez que haya recordado este planteamiento, vuelva a imaginarse yendo para el trabajo y pensando: “todo es relativo; mis problemas son cuestiones triviales para otros. Una persona que esté intentando sobrevivir porque no tiene para comer se reiría de mi problema, y me diría: <dale la trascendencia apropiada, pero, por favor, no compares tu trabajo a mi lucha por la vida; lo mío sí es realmente trascendente>”. En este punto puede seguir imaginándose que va a su trabajo, pero ahora ya piensa: “es verdad que mi punto de vista sobre mi trabajo era erróneo, debo tener una leve dosis de preocupación, pero no hasta el punto de sentirme así. Por último, llega al

trabajo, entra, se sienta y piensa: ¡Dios mío, otra vez en el trabajo y a aguantar al personal! Pero hoy voy a hacerlo lo mejor posible, y voy a sonreír porque si surgen complicaciones buscaré soluciones, porque no se trata de un problema tan trascendente como creía, y además puede solucionarse”.

### **Tomarse el trabajo y la vida con filosofía**

“Mi trabajo es realmente estresante, pero yo me lo tomo con filosofía”. La expresión “tomarse la vida con filosofía” debemos incorporarla en nuestro patrón de pensamientos ante los tiempos ansiógenos que corren. Tomarse un asunto con filosofía quiere decir precisamente relativizarlo de manera que no afecte emocionalmente.

Por otro lado, esto no quiere decir dejar de afrontar los retos o dificultades del medio ni dejar de asumir las responsabilidades oportunas, ya que, como aquí ya se ha argumentado anteriormente, los problemas hay que afrontarlos y resolverlos en su justo tiempo, de lo contrario supondrán una carga emocional negativa añadida.

Tomarse la vida con filosofía también implica pensar en positivo y adoptar una actitud positiva ante las contrariedades.

Como el autor de este capítulo se va a tomar el trabajo con filosofía, emplazo al lector del próximo, dedicado a uno de los aspectos más saludables de nuestro pensamiento: la capacidad de generar humor.

## CAPÍTULO 23

### PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS COGNITIVOS DE ANSIEDAD: EL HUMOR

El humor como concepto puede ser concebido desde distintas perspectivas. La más tradicional es aquella asociada a la comicidad de la vida. Sin embargo, desde nuestro punto de vista el humor como *sentimiento divergente* puede ser más importante en los tiempos que corren. Nos referimos a las decisiones que tomamos en los momentos difíciles en cuanto al reporte emocional se refiere. Por ejemplo, voy al trabajo y hay un atasco de tráfico. Me siento frustrado pues necesito llegar a tiempo. Me siento mal. ¿Puedo hacer algo por sentirme mejor? Quizá debiera pensar si soy realmente el culpable de esta situación. ¿Es tan mala mi situación como para sentirme así? Estoy escuchando la radio, sentado en mi coche. La verdad es que es todo un lujo. ¡Qué suerte tengo de escuchar este programa sin tener que prestar atención al tráfico!

Como se ve en este ejemplo, el humor consiste en buscar algún atisbo cómico en una situación estresante o difícil. De un modo más profundo, el humor consiste en transformar un sentimiento negativo en uno positivo, a pesar de la lamentable situación.

El origen del humor, por tanto, se encuentra en nuestra elaboración del pensamiento, por eso la incluimos como una técnica cognitiva. Como su propio nombre indica, está centrada en la cognición de la persona, y con ello en toda la entrada, organización y producción de la información que percibimos. Por tanto, estas técnicas están indicadas para modificar y mejorar el pensamiento de una persona.

El humor es un mecanismo de defensa que ayuda a aliviar las situaciones cargadas de estrés y ansiedad. Del modo que se aborda aquí, el humor consiste en percibir u observar una misma situación desde diferentes puntos de vista y escoger el que más beneficio aporta a la persona. Mediante el sentido del humor se pueden abandonar los pensamientos deformados y creencias irracionales. Tradicionalmente, el humor se asocia a la risa. Así, el buen sentido del humor de una persona depende de la consideración que ella misma posee sobre su capacidad para hacer reír. Una persona con sentido del humor es aquella a quien no le afecta negativamente ni le crea malestar que le gasten una broma. Este individuo también puede “reírse de sí mismo” e incluso disfrutar de tal broma hecha a sus expensas. También, se caracteriza a una persona por su buen sentido del humor debido a la capacidad memorística de un amplio repertorio de bromas o chistes. Esta tiene también la habilidad de divertir a las personas y es capaz de dissociar su imagen y la de otras, de forma que puede adquirir una perspectiva paralela de situaciones y encuentros. De ese modo, la situación negativa puede transformarse en positiva y, al mismo tiempo, la persona mantiene un contacto positivo y emocional con otras personas. En este sentido, la persona percibe la vida cómicamente sin perder por ello amor ni respeto a la humanidad o a ella misma.

La cuestión es entonces determinar si la persona nace o se hace con la capacidad de generar humor. En el caso de que el humor pueda ser aprendido, sería interesante conocer técnicas para poder incorporar distintos entornos, incluyendo el laboral.

## **FUNCIONES DEL HUMOR**

### **Función fisiológica**

Cuando una persona se ríe, sus distintos órganos corporales van a registrar distintas alteraciones cuyos efectos son positivos. Al abrir la boca ampliamente, se producen contracciones de todos los músculos de la cara, mientras que otros se relajan ampliamente. Al mismo tiempo, las vocalizaciones incontroladas producen beneficiosas contracciones del diafragma que ayudan a la respiración, y, por tanto, la ventilación respiratoria alcanza con la risa sus niveles máximos. Algunas investigaciones han mostrado que el sistema cardiovascular se beneficia también mediante la risa, ya que la sangre fluye de forma óptima, y el riego sanguíneo permite un funcionamiento correcto en general de otros órganos, como el hígado y los órganos digestivos, que se agitan y producen jugos gástricos y saliva. El cerebro elabora unas hormonas llamadas catecolaminas que, a su vez, liberan endorfinas, que son unas sustan-

cias opiáceas naturales del organismo, responsables del alivio de los focos del dolor y del malestar. En este sentido, la risa beneficia en el aumento de linfocitos T, la secreción de inmunoglobulina A, que protege a la persona contra las enfermedades respiratorias como la gripe, bronquitis, etc. Las hormonas neuroendocrinas asociadas a la respuesta del cuerpo al estrés se ven reducidas. También, se produce un descenso en la velocidad de sedimentación, que mide el grado de infección del cuerpo, generando efectos analgésicos que influyen en la relajación muscular. La risa se acompaña de un decrecimiento en el tono de los músculos corporales, liberando la tensión y la energía excesiva.

### **Función psicológica**

Para Moody (1979) el humor y la risa se presentan desde el punto de vista psicológico como una forma de “regresión” en la que la persona adopta un mecanismo mental por el cual retrocede a un nivel anterior de funcionamiento mental y emocional. Eso se debe usualmente a un intento consciente o inconsciente de aliviar o escapar de una realidad dolorosa o abrumadora con la que no puede enfrentarse de otro modo. Además, la risa es una forma de expresión de las emociones y los sentimientos; por ello, en algunas situaciones sociales no resulta apropiado su empleo. La risa también supone un estado contractual respecto a ciertas emociones negativas, tales como la cólera, venganza, actitud de castigo, etc. Existen investigaciones cuyos resultados establecen estrechos vínculos entre la generación de humor y el acrecentamiento de la autoestima.

### **Función social**

El humor es un modo de comunicación que permite el intercambio de información de forma asertiva. De ese modo, la persona sabe observar y analizar con claridad la realidad, es capaz de relativizar los acontecimientos y valorar los sucesos. Los juicios que realiza son precisos y certeros. Estas características hacen que el humor adquiera una función de lucidez tanto a nivel psicológico como social. Igualmente, el humor es un arma de actuación contra la rigidez y falta de flexibilidad de algunas personas, destronando a individuos inflexibles e incapaces de relativizar determinadas situaciones. En el contexto social, el humor actúa contra lo mecánico, rompiendo esquemas predeterminados de comportamiento. Al mismo tiempo, ayuda a reducir el aislamiento o la distancia interpersonal.

Bokun (1986) enfatiza la función afectiva que desempeña el humor, pues un clima de confianza que favorece la relación intergrupala. También, repercute directamente sobre la tarea que realiza dicho grupo en lo que respecta a los resultados previstos. En este sentido, el humor también mantiene una relación directa con la autoeficacia.

Sin embargo, el humor también puede ser perjudicial para el contexto social. Ziv y Diem (1989) analizan situaciones donde el humor se emplea para agredir a otras personas. Aunque aparentemente son sinónimos de humor, en realidad son variantes; el sarcasmo, la burla y la mofa tienen como fin agredir a un tercero, empleando términos despectivos respecto a los defectos o dificultades de la persona, y utilizando objetivos ocultos y dobles intenciones. En la mayoría de las ocasiones, esta función agresiva del humor busca la complicidad.

### **Función pedagógica**

Para Francia (1995), mediante la función pedagógica del humor se agilizan y enriquecen los procesos de enseñanza y aprendizaje. El humor y la risa mejoran los procesos de aprendizaje. Cuando se produce la risa el cuerpo reacciona bioquímicamente, incrementando la actividad de los glóbulos blancos y modificando el equilibrio químico de la sangre. Como consecuencia, se produce un aumento de los neurotransmisores necesarios para los estados de atención y de memoria.

### **Función creativa**

Cuando una persona no puede desarrollar todo su potencial creativo puede llegar a experimentar sentimientos de vacío y aversión hacia sí misma. Por ese motivo, los trabajos demasiado rutinarios o mecánicos pueden perjudicar psicológicamente al trabajador. Cuando sucede lo contrario, es decir, que una persona ayuda a formular ideas y observaciones que, independientemente de su originalidad, son nuevas, nos sentimos más vitales, apasionados e ilusionados.

La importancia del humor como función creativa en los contextos laborales es primordial, pues al fin y al cabo en la mayoría de los trabajos nos estamos continuamente preguntando cómo hacer para interesar, motivar, convencer, disuadir, etc. Igualmente, las empresas u organizaciones que no se reciclan ni tienen un sentido estratégico ante los cambios, que cada vez son más rápidos, acaban por perder competencia. Desde este punto de vista, la producción de nuevas iniciativas e ideas debe ser acogida con interés y respeto como mínimo.

## La risoterapia

Es una forma de rebajar los niveles de ansiedad y estrés de la persona. Médicos, psicólogos y otros profesionales utilizan cada vez más la producción de la risa como método preventivo de diversas enfermedades. Actúa sobre los mecanismos de defensa del organismo, inmunizándolo. Por estos motivos, aunque se desafíe la compostura propia del trabajo, no se debe reprimir la risa. Recuérdese que la risa muchas veces es censurada por subordinantes porque en el fondo puede atentar contra el poder, porque los ridiculiza. Veamos los efectos de la risa:

- Se abre la boca ampliamente y se producen contracciones de todos los músculos de la cara que después se relajan.
- Las vocalizaciones incontroladas e intermitentes producen beneficiosas contracciones del diafragma que ayudan a la respiración y a la relajación de los músculos abdominales.
- Se alcanzan los niveles máximos de ventilación respiratoria.
- El hígado y los órganos digestivos se agitan y producen jugos gástricos y saliva.

Cuando la risa forma parte del entorno laboral se modifican los esquemas y se sale de la lógica del pensamiento vertical, lo que permite a directivos captar mejor la atención de los asistentes a las reuniones. Sobre todo si se incluye el chiste, que es uno de los más conocidos generadores de risa. Las personas que tienen un buen repertorio de chistes en su haber pueden provocar atraer la atención y ser aceptada de buena manera la información que emiten.

En internet se puede encontrar un repertorio indefinido sobre chistes en el trabajo. Muchos de ellos no solo sirven para tener un momento de risa y distensión, sino además para reflexionar. Es el caso del siguiente chiste, que tiene un trasfondo de saber valorar lo que se tiene:

“En un cuarto de baño dice un cepillo de dientes: ¡Estoy harto de este trabajo! Tengo jornada de mañana, medio día y noche. Me utilizan sin delicadeza y me dejan húmedo después de usarme. Casi siempre estoy resfriado. Por si fuera poco, tengo que limpiar la comida incluso cuando tengo náuseas. ¡Estoy tan harto que he decidido cambiar mi trabajo al que quiera de ustedes! A esto se incorpora el rollo de papel higiénico y dice: —Bueno, a mí”.

Los ejercicios que forman parte de la risoterapia suelen realizarse en grupo en un ambiente de distensión. A parte de realizar ejercicios de respiración, relajación, yoga, etc. los asistentes suelen adoptar posturas en las que los músculos del abdomen quedan relajados, para así facilitar la risa. En ocasiones la forma más fácil es el simple contagio de la risa al escuchar a otros, lo que desemboca en la denominada “risa floja”.

*~ Fernando Rubio ~*

En conclusión, el humor tiene que tener un hueco en el quehacer diario de la persona. Todavía existen contextos laborales donde se tiene la creencia de que el humor es signo de irresponsabilidad y de poca profesionalidad. Sin embargo, profesionales de todo ámbito, médicos, enfermeras, profesores, empresarios, etc. están reconociendo cada vez más la necesidad de incluir el sentido del humor como ingrediente facilitador de logro de objetivos. Como hemos podido apreciar, los efectos del buen humor a nivel físico, social, pedagógico, creativo y psicológico están científicamente comprobados. Concretamente, saber generar risa es la forma más efectiva de conseguir un efecto de distensión a corto plazo, sin olvidar que su coste económico es muy barato.



## **CAPÍTULO 24**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS PSICOLÓGICOS DE ANSIEDAD: CÓMO POTENCIAR LA AUTOESTIMA Y LA AUTOEFICACIA**

Recordemos que los síntomas psicológicos de ansiedad están asociados a un estado paralizante, melancólico, laxo, etc., que hacen perder la ilusión e interés por cualquier aspecto cotidiano de la vida. En esos momentos nuestro concepto como personas se degrada, ya que nuestra mente se reconoce vencida por cuestiones externas, e incapaz de sobreponerse a los hechos. Los niveles de autoestima y autoeficacia bajan considerablemente y nuestra capacidad de respuesta se anula, quedándonos en un estado de vulnerabilidad ante cualesquiera circunstancias.

Teniendo en cuenta que las personas no poseemos niveles de autoestima o autoeficacia estancos, es decir, que tenemos la capacidad de influir en dichos niveles y acrecentarlos, vamos a practicar técnicas para tal fin. Cuando uno desarrolla su autoestima se quiere más a sí mismo, está más satisfecho con lo que hace, con lo que tiene y con lo que es.

#### **POTENCIAR LA AUTOESTIMA**

El punto de partida es saber de cuántas dimensiones está formada la autoestima. El modelo de Robert Reasoner, por el que nos inclinamos, ofrece cinco dimensiones: la seguridad, la identidad, la pertenencia, el propósito y la competencia.

## La seguridad

Encontrarse en un ambiente seguro es una necesidad humana, de lo contrario la persona no tiene las opciones adecuadas para desarrollarse personalmente o laboralmente. Desarrollar un sentido de seguridad implica:

1. Saber qué es lo que quieren de nosotros. Por ello, el trabajador debe saber cuáles son sus funciones y sus objetivos, tanto a corto como a largo plazo.
2. Ser capaz de confiar en los otros y que los otros confíen en uno. Aparte de las capacidades individuales de los trabajadores para establecer lazos interpersonales, una empresa u organización puede llevar a cabo dinámicas para estrecharlos.
3. Comprender las reglas y los límites. Cuando un trabajador no conoce sus reglas ni límites trabaja en un estado de ambigüedad continuo, donde tiene que decidir constantemente según su juicio personal y su sentido común. Si pensamos en el contexto escolar, los alumnos que no tienen una disciplina de aula ni han aprendido sus reglas, dificultan enormemente la dinámica de clase, ya que ante el sentido de inseguridad que les surge emplean mecanismos de defensa en forma de actitudes pasivas o rebeldes. Saber cuáles son las reglas y los límites ayuda enormemente a reducir los conflictos, pues es una forma de “poner el parche antes de que salga el grano”. Obviamente, si el trabajador sabe sus límites de actuación, tendrá la seguridad de trabajar consecuentemente.
4. Transmitir confianza a los compañeros. Esto genera un ambiente más seguro, por ejemplo al ser capaz de guardar un secreto, transmitir mensajes de esperanza y apoyo, etc.
5. Mantener un sentido de seguridad física. Los niños que están continuamente amenazados de ser maltratados físicamente no pueden desarrollar su autoestima. En este sentido, la intimidación, como antesala del maltrato, también genera inseguridad.
6. Experimentar un sentido de seguridad emocional. Se crea transmitiendo a los demás que sus ideas son importantes y que su trabajo está bien hecho. Igualmente, un ambiente de mutuo respeto fomenta este tipo de seguridad, y puede ser llevado a cabo con actitudes maduras para resolver problemas, es decir, en lugar de buscar culpables, buscar soluciones y dejar la cuestión prevista para otro futuro conflicto del mismo tipo.

¿Cómo sabemos que un trabajador tiene un sentido de seguridad fuerte?

- Ante momentos de mucho estrés mantiene su compostura.
- Transmite protección.

~ Como afrontar el estrés laboral ~

- Está preparado para asumir riesgos.
- Centra su energía solo en la tarea que está realizando.
- Pregunta y expresa su opinión cuando lo necesita.
- Se muestra deseoso de participar en nuevos retos.
- Se adapta con facilidad a los cambios.

¿Cómo sabemos que un trabajador tiene un sentido de seguridad débil?

- Muestra mucha timidez.
- Intenta mantener el menor contacto físico posible.
- Tiene miedos infundados y excesivos.
- Desconfía de los demás.
- Huye de las nuevas experiencias.
- Desafía constantemente a la autoridad.
- No se implica ni es fiel en la empresa u organización.
- Para camuflar la inseguridad muestra un comportamiento defensivo.

Consejos para fomentar la seguridad personal en el trabajo:

1. No se preocupe por lo que pueda haber hecho en el pasado. Aproveche su pasado para aprender de la experiencia; para evolucionar. Viva intencionalmente el presente.
2. No tenga miedo a equivocarse. Tome sus decisiones. Para aprender es necesario equivocarse.
3. No se acostumbre a verlo todo negro. La vida tiene sus facetas claras y oscuras.
4. No tenga miedo a decir “no” por temor a desagradar. Exija su derecho a decidir.
5. Tenga confianza en sí mismo. Pida ayuda si la necesita.
6. Evite criticar en exceso a subordinantes (jefes, directores...), subordinados (empleados, profesores, alumnos...) o compañeros.

Consejos para jefes:

1. Si tiene empleados, dé instrucciones muy claras sobre las funciones, obligaciones y derechos del trabajador.
2. Establezca reuniones privadas para discutir cuestiones con los trabajadores.
3. Pregunte por aquéllos que están de baja por enfermedad y muestre interés por su estado de salud.
4. Anote los días de cumpleaños de sus empleados y felicítelos.

5. Corrija a sus empleados en privado cuando no estén realizando mal la tarea, de lo contrario mostrarán una actitud defensiva de rechazo ante sus palabras.
6. Despliegue gráficas, calendarios u otro tipo de organizadores para que los empleados sepan claramente los eventos cercanos, así como anotar temas de puntualidad, etc.
7. Deje que los empleados autoevalúen su trabajo, y de forma constructiva (no punitiva) deje que reconozcan sus errores.

## **La identidad**

Otra parte de nuestra autoestima está compuesta por la percepción de nuestra identidad, es decir, cómo nos aceptamos según nuestra personalidad y cómo lo hacen los demás.

Para desarrollar esta dimensión hay que tener una visión realista de uno mismo, tanto de las habilidades que ya tenemos como de las que potencialmente podemos desarrollar. También es necesario conocer cuál es nuestra influencia en los demás.

Los trabajadores que tienen dicha visión realista tienen más predisposición para aceptar críticas, sobre todo en aquellos aspectos que tienen que mejorar. Ello se debe a que son conscientes de sus debilidades, y les ayuda a reforzar sus puntos débiles. Lo que es más, cuando reciben críticas negativas injustificadas saben ignorarlas porque también son conscientes de sus puntos fuertes.

Para promover un sentido de identidad:

1. Valore y alabe los aspectos positivos suyos o de otra persona respecto a su personalidad.
2. Cree etiquetas positivas: “ya ha llegado el trabajador que más se ríe, el feliz”.
3. Llame a las personas por sus nombres, en lugar de apellidos o números.
4. No acepte críticas por su forma de ser. Cada persona es distinta y digna de respeto. Una cosa es lo que uno es, y otra lo que uno hace.
5. No se deje manipular. Exprese sus propias opiniones.
6. Reconozca sus virtudes y debilidades, pero no se fije únicamente en sus defectos.
7. Quiérase, pues es una persona muy especial y única.

Generalmente, las personas que tienen un sentido de identidad débil se caracterizan porque:

- Se sienten incómodas con su apariencia física.
- Muestran comportamientos inmaduros.
- Necesitan complacer constantemente a los demás
- Son hipersensibles a las críticas.
- Se incomodan cuando les halagan.
- No asumen responsabilidades, pues no están seguros de sus capacidades.
- Utilizan adjetivos absolutos cuando tienen que realizar una tarea determinada: “Esto es demasiado fácil/difícil”.

Consejos para fomentar un sentido de identidad fuerte en sus empleados, compañeros de trabajo, alumnos, etc.:

1. Muestre interés por la procedencia cultural y étnica. Pregunte por sus tradiciones, costumbres, gastronomía, etc.
2. Invente dinámicas divertidas sobre la identidad. Por ejemplo, diga que es el día de los cumplidos y habrá una cadena de cumplidos, de manera que todos reciban un mensaje positivo sobre algún aspecto de su físico o personalidad.
3. Cuando esté con grupos nuevos haga que cada persona lleve una etiqueta con su nombre.
4. Ponga un tablón en el que las personas coloquen fotos de sus amistades, en fiestas, etc.
5. Haga saber que respeta a cada persona independientemente de su aspecto o personalidad.
6. No olvide que las personas tienen que desarrollar una observación realista tanto de sus fortalezas como de sus debilidades.

## **La pertenencia**

Es un ingrediente fundamental de la autoestima. Cuando una persona se cree parte de un grupo y se ve aceptada y querida tiene más posibilidades de sentirse mejor. La pertenencia es una característica universal si damos por hecho que todas las personas necesitan sentirse parte de algo más grande, como una familia, grupo escolar, cultura, etc. Para que se tenga esa necesidad las personas deben poseer unos hilos emocionales que los unan.

Si un trabajador tiene un sentido de pertenencia en su empresa u organización sabe distinguir cuándo debe actuar individualmente o en grupo y sabe apreciar que cada uno es diferente y único, pero al mismo tiempo comparte cualidades. Reconoce que esas diferencias benefician el trabajo.

El sentido de pertenencia es muy crítico en la edad escolar, cuando se generan grupos excluyentes por los mismos alumnos. Lo mismo puede suceder con la actitud de rechazo de muchos profesores a algunos alumnos. El sentido de aislamiento profetiza su fracaso escolar.

Para crear un ambiente en el que las personas se sientan integradas procure:

- Promover la inclusión de las personas independientemente de su procedencia, raza, religión y sexo.
- Crear oportunidades para que se sientan útiles.
- Desarrollar identidades de grupo (el grupo de los “tigres”, el de los “leones”, etc.).
- Promover dinámicas que faciliten la amistad y las relaciones interpersonales.

### **El propósito**

Otro componente esencial de la autoestima es tener unos objetivos de vida, trabajo, etc. Las personas que no se marcan retos acaban por perder la motivación para hacer cosas y no se sienten realizadas. ¿Qué es lo que queremos ser? ¿Qué es lo que queremos conseguir? ¿Cómo queremos vernos? ¿Qué tengo que hacer para llegar a conseguir todo esto? Son preguntas que las personas con un sentido fuerte de autoestima se preguntan y llevan a cabo.

Para fomentar un sentido de propósito:

- Cree expectativas altas pero reales. Para ello ofrezca ayuda y las herramientas necesarias, dividiendo la tarea en partes y dando tiempo suficiente.
- Confíe y crea en las habilidades de los otros. Dígalo verbalmente.
- Ayude a fijar los objetivos, que sean realistas y alcanzables, tanto a corto como a largo plazo.
- Escriba un diario y cuente los pequeños logros que va consiguiendo.
- Consiga tener voluntad marcándose un horario u otra forma de compromiso.

Consejos para animarse a conseguir sus objetivos:

1. No solo se centre en lo que hace mal, sino también en sus logros. Por ejemplo, cuando piense en lo que llevó a cabo en una situación de estrés revise tanto los errores como lo que hizo bien.

2. Si le evalúan negativamente su trabajo (o un examen), cúlpese a sí mismo, y no al evaluador/profesor/compañeros. Usted es el principal responsable, y depende casi siempre de usted que le evalúen positivamente.
3. Controle sus emociones. No pierda los nervios por cuestiones de escasa importancia.
4. Evite ser perfeccionista. El perfeccionismo puede contribuir a estar insatisfecho, porque uno no tiene siempre el control sobre las cosas. Además, se suele perder tiempo en cuestiones poco importantes.

## Competencia

El sentido de competencia está relacionado con la autoeficacia, que detallamos en el próximo apartado.

## POTENCIAR LA AUTOEFICACIA

Definimos la autoeficacia como la opinión que cada quien tiene sobre sus propias capacidades y habilidades. Para potenciar la autoeficacia primero hay que observar detenidamente cuáles son los factores que más influyen en ello. Son cuatro en total, el primero y más importante es su *experiencia personal*. Aunque su jefe, profesores, padres, amigos u otros, le digan que es capaz de hacer algo, no estará convencido hasta que usted lo haya comprobado personalmente. Una vez que ha sido así, empezará a crecer su nivel de autoeficacia. Por ello, es muy importante que se fije objetivos fáciles, muy concretos y a muy corto plazo, y poco a poco, a medida que ve que puede, pasar a otros objetivos más difíciles y a largo plazo.

El segundo factor, que le influye menos que el anterior pero más que el próximo, es la *observación de los demás*. Si, por ejemplo, observa que varios compañeros están realizando bien una tarea, piense entonces que usted también puede, puesto que son como usted.

El tercer factor viene determinado por la *persuasión verbal* de otros. Lo vemos cuando, por ejemplo, otra persona le anima y le motiva diciendo: “¡venga, seguro que puede!”.

El último factor que puede influir en su nivel de autoeficacia es el *estado emocional* en el que se encuentra cuando realiza una tarea. Si se siente con energías y está plétórico, esto podrá ayudarle a tener más confianza en sí mismo. Si por el contrario se encuentra decaído, entonces influirá negativamente en su pensamiento de autoeficacia, porque tendrá la impresión de que pierde parte de su dominio personal sobre lo que está haciendo.

Por tanto, es conveniente recordar lo siguiente:

- No es más ni menos inteligente que nadie, sus inteligencias son distintas.
- Su nivel de autoeficacia crece o decrece según sus impresiones de sí mismo.
- Al principio, fije objetivos realistas, sensatos, fáciles y concretos.
- Si quiere puede, pero el esfuerzo es necesario.
- Beethoven dijo que el 80% de un genio era trabajo, y el 20% genialidad.
- Averigüe sus inteligencias predilectas y piense que son tan válidas como las otras.
- Arriéguese si quiere lograr un éxito.
- Es más importante tener una buena opinión de nuestras capacidades que tenerlas.
- Alégrese tanto de los éxitos propios como de los ajenos. Los trabajadores que sienten envidia y se alegran por los fracasos de los otros, aparte de tener una autoestima baja, en el fondo se sienten incompetentes.
- Celebre los éxitos.
- Utilice el error como aprendizaje y no como frustración.
- Resalte los progresos de los otros en lugar de señalar lo que todavía les falta por progresar.



## **CAPÍTULO 25**

### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS ASERTIVOS Y CONDUCTUALES DE ANSIEDAD**

En este último capítulo del libro se incluyen actividades y técnicas para reducir los síntomas asertivos y conductuales de ansiedad. Empecemos por separado.

#### **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS ASERTIVOS DE ANSIEDAD**

Recordemos que los síntomas asertivos de ansiedad están relacionados con la esfera interpersonal del individuo; es decir, su relación con los demás y su percepción en las situaciones de ansiedad que se dan con ella. Por ejemplo, en aquéllas en las que tiene que hablar en público, conocer nuevas personas, transmitir un mensaje comprometido, etc.

En el ambiente social, no haber desarrollado esta dimensión personal supone una reducción de libertad de elección y acción, así como en el ambiente laboral. ¿Cómo le diríamos a nuestro temible jefe que su última decisión no ha sido acertada? ¿Por qué me da vergüenza que me hagan un cumplido por mi eficiencia? ¿Por qué me pongo nervioso/a cuando tengo que hablar en público? ¿Por qué es tan difícil hablar con ese compañero y no llegamos a un entendimiento? ¿Por qué se dice una cosa y se entiende otra? Esperemos dar respuestas a estas preguntas a lo largo de este capítulo.

## La asertividad

Consiste en transmitir un mensaje sin sentimientos de culpa o agresividad ya sea la situación normal o polémica. Ser asertivo no es un don que la naturaleza ha regalado, sino un aprendizaje en la parcela comunicativa. Responder ante un cumplido o pedir a alguien que se ha colado que vuelva detrás de la fila puede observarse como arriesgado. Como siempre, detrás de nuestra actitud y conducta está nuestro pensamiento regentando. En muchos casos lo hace negativamente creándonos dudas e inseguridad: “¿Y si se enfada conmigo?”, “¿Qué pensará de mí?”, etc. Entonces surgen los mecanismos de defensa para autojustificarnos y así calmarnos; pero en el fondo nuestro ser sufre porque se da cuenta de que no está actuando bien.

Para hacer una pequeña práctica y reflexionar sobre esto lea con detenimiento una conducta no asertiva y la correspondiente asertiva:

<b>CONDUCTA NO-ASERTIVA</b>	<b>CONDUCTA ASERTIVA</b>
Estoy en una reunión, tengo una duda, pero no me atrevo a preguntar, no vaya a ser que piensen los demás que la pregunta es muy simple.	Tengo una duda y necesito resolverla para comprender bien lo que se está proponiendo. Tengo derecho a preguntar, aunque tenga que interrumpir. Además, puede que haya otros con mi misma duda.
Estoy esperando en fila para servirme café y llega otra persona y se sirve delante de mí sin esperar. Pienso que está mal pero no digo nada.	Puede ser que lo haya hecho sin darse cuenta o malintencionadamente. Le digo simplemente a la persona que yo estaba esperando antes. Si lo deseo le cedo el turno tras decírselo, pero dejando constancia.
Un compañero me ha pedido ayuda. En ese momento tengo muchísimo trabajo. No me puedo negar, si no se enfadará conmigo.	Tengo derecho a decir “no”. Le preguntaré si puede esperar un poco y le ayudaré cuando haya terminado lo mío.
Un compañero me ha pedido apoyo para protestar en una reunión. No comparto totalmente su postura, ni creo que sea conveniente protestar así, pero no puedo traicionar a un compañero.	Nadie tiene derecho a exigirme hacer algo que yo no desee. Por otro lado, si no le doy apoyo no le estoy traicionando, simplemente no sigo su estrategia. Le comentaré que estaré dispuesto a apoyarlo, pero en esta ocasión no comparto ni el fondo ni la forma.
Me gustaría invitar a un compañero para tomar algo fuera del trabajo y así contarle un problema que tengo, pero no estoy seguro de que quiera venir. Quizá piense que se va a aburrir conmigo.	No es acertado decidir ni pensar por nadie. Tengo derecho a pedir ayuda y apoyo emocional. Lo llamaré, y será él quien decida si quiere ayudarme o no. Si no acepta, lo comprenderé, pues el también tiene derecho a decir que no.
El jefe ha elogiado particularmente mi trabajo en una reunión, ¡qué vergüenza!	Tengo derecho a recibir reconocimiento por un trabajo bien hecho.

Fig. 1. Conductas no-asertivas y sus correspondientes asertivas.

Piense en otras conductas asertivas y póngalas en práctica. Se sentirá mejor emocionalmente. Pero recuerde que antes que los derechos están las obligaciones. Y está obligado a comunicar sus derechos de forma apropiada y educada. También es su obligación ejercer su función laboral como se le pide.

### **Vencer la timidez**

La timidez no es un rasgo de la personalidad, sino parte del carácter. Eso quiere decir que si se dan las circunstancias apropiadas una persona puede pasar de ser tímida a ser todo lo contrario. La cuestión entonces, es tener una actitud de desafío hacia uno mismo y “lanzarse” en situaciones que a uno le avergüencen o produzcan ansiedad.

No ocurre lo mismo cuando uno es introvertido como rasgo de su personalidad. Generalmente será así durante el transcurso de sus días. Sin embargo, las experiencias de la vida pueden modificar incluso la personalidad, y aunque uno continúe siendo introvertido puede afrontar distintas situaciones sociales sin padecer ansiedad.

Existen trabajos que requieren enormes grados de extroversión, como el profesorado, personal de salud, comerciantes, etc. Si encuentra difícil el contacto con personas, no significa que no valga para ese trabajo, sino que debe desarrollar su faceta asertiva. Aquí tiene algunas pautas para vencer su timidez:

Observe su comunicación no-verbal: no baje la cabeza cuando hable con alguien. Intente dirigir su mirada hacia los ojos de la otra persona, por muy difícil que lo encuentre. Relaje los hombros.

No piense en lo que los otros podrán estar pensando de usted. Es absurdo. No logrará averiguarlo ni servirá de nada.

No se preocupe demasiado por la timidez. Tiene arreglo.

Si se pone “rojo/a” de vergüenza, nadie pensará mal de usted. La timidez no se asocia a un rasgo negativo de la persona.

Cuando le hagan una broma, si no sabe qué decir, simplemente sonría. No pasa nada.

Si está en una situación muy embarazosa (lo presentan ante personas, es el centro de atención...) piense en algo que le guste o le relaje (su familia, su habitación...) y notará menos tensión.

### **No me importa el qué dirán**

Esta es una frase que hay que grabar en el cerebro, porque la mayoría de las personas con problemas de timidez no piensan en ellos mismos, sino en lo que los otros piensan de ellos. Cuando uno se arriesga a participar en una reunión frente a los compañeros hay que pensar “no me importa el qué dirán”. Entre otras razones, piense que cuanto más participe más interés le verán. Los trabajadores que no participan nunca son más ambiguos y generan desconfianza.

### **La técnica de la comunicación efectiva**

¿Ha reflexionado cómo comunica cuando se encuentra en una situación estresante o de ansiedad? Por ejemplo, imagine que su jefe le dice de malos modos delante de sus compañeros que ha hecho mal su trabajo. Ello le ha afectado emocionalmente, entre otros motivos porque se ha sentido humillado. Quisiera hablar con él, pero no conoce bien a su jefe y tiene miedo de la reacción que pudiera tener. Por si fuera poco, no es una persona con la que se pueda hablar fácilmente.

Ante este panorama quizá decida no hablar con el jefe. Se imaginará la escena más de una vez y no lo verá claro. Se convencerá de que si no habla tendrá unas ventajas: 1) no se expondrá ante el peligro 2) evitará posibles futuras represalias 3) etc. Pero, desgraciadamente, las desventajas son más en número y de mayor repercusión en su persona: 1) se sentirá humillado 2) su relación con él irá en deterioro 3) se desmotivará en su trabajo 4) sus compañeros pensarán que vale menos. Esta que sigue es importante: 5) se volverá a repetir en el futuro. Con las subsiguientes repercusiones 1) evitará a su jefe 2) temerá cada vez que esté en su presencia 3), etc.

La técnica de la comunicación efectiva consiste en transmitir un mensaje siguiendo cuatro pasos: 1) Descripción objetiva. 2) Expresión de pensamiento u opinión. 3) Expresión de sentimiento. 4) Expresión de necesidad.

1. **Descripción objetiva:** En la primera fase me limito a describir lo que ha sucedido de forma objetiva. En nuestro ejemplo podría ser así tras pedir por favor un minuto para hablar con él: “Hoy en la oficina ha dicho en voz alta delante de algunos compañeros que mi trabajo ha sido mal hecho”.

2. **Pensamiento u opinión:** Es posible que mi trabajo haya quedado mal, pero creo que el tono que ha empleado es excesivo, y es una cuestión que nos atañe a los dos, y no a los otros compañeros.
3. **Sentimiento:** Decirlo frente a mis compañeros me ha hecho sentirme humillado y además me siento decepcionado porque otras veces lo he hecho bien y no me ha dicho nada.
4. **Necesidad:** Intentaré hacerlo la próxima vez bien, pero le pido por favor que suavice su tono de voz conmigo y me recrimine en privado.
5. **Comunicación de beneficio:** Yo añadiría un paso más, que consiste en comunicar que de ese modo los dos saldrán beneficiados.

Una persona que emplea esta técnica habitualmente para resolver conflictos tardaría menos de un minuto en comunicar el mensaje. Muchas veces es necesario pensar bien las palabras antes de decirlo. Además, es importante que la actitud sea reconciliadora, de lo contrario el punto de partida es erróneo. De hecho, el objetivo es arreglar la situación, y no agravarla más, ni atacar al contrario. Si consigo llegar a un entendimiento ambos habremos ganado algo, y el peso laboral será más liviano. Los trabajadores que continuamente callan ante abusos verbales o de otra índole, acaban por quemarse y cambiar de trabajo.

### Los niveles de comunicación

Cuando las personas nos comunicamos siempre empleamos alguno de estos tres niveles:

YO PADRE

YO ADULTO

YO NIÑO

La denominación de cada uno de ellos explica en parte el modo en que se realiza dicha comunicación. Por ejemplo, cuando empleamos el *yo-padre* consolamos, alentamos, protegemos, castigamos, etc., adoptando el papel de ser superior hacia el otro inferior. El *yo-adulto* es neutral en la relación y más impersonal. Y el *yo-niño* se emplea cuando se expresan emociones. Es más informal. Cada uno de los tres tiene una cara positiva y una negativa.

El lenguaje verbal y no-verbal que utilizamos en la comunicación encaja en cada uno de los niveles. Para el *yo-niño* utilizamos muchos gestos, cambios de entonación y volumen, frases cortas, expresiones informales, etc. En el *yo-adulto* empleamos un lenguaje neutro, lleno de palabras negociadoras. En el *yo-padre* palabras protectoras o juzgadoras, etc.

El conflicto surge cuando la intención de un hablante no se corresponde con otro. Analicemos esta situación:

“Un compañero viene casi llorando y me dice que no sabe qué hacer, porque no soporta la presión de aguantar las quejas de los clientes. Empieza a contarme lo que le ha ocurrido con uno esa mañana”.

La primera cuestión que debo averiguar es la intención. ¿Quiere ayuda/consejo o quiere desahogarse? Esto es difícil de saber sin analizar más de fondo la situación. Para ello vamos a recurrir a analizar los tres niveles. Si viene casi llorando está muy afectado emocionalmente, eso quiere decir que seguramente está empleando el yo-niño. El yo-adulto lo emplearía si hablara conmigo con cierta compostura y con actitud de resolución, sin implicar emociones ni juicios. Si hubiera empleado el yo-padre vendría con aires de venganza explicándome como atacará al cliente, pero no buscaría consuelo, ya que éste pertenece al yo-niño.

Para asegurarme voy a observar su lenguaje verbal y no verbal. Veo que emplea frases muy cortas y no me mira mucho fijamente. Esto quiere decir que únicamente necesita desahogarse. Si veo que pide mi respuesta, emplearé mi yo-padre: “no te preocupes, todo va a salir bien (le acaricio la cabeza)”. Es decir, desde su yo-niño pide mi yo-padre. ¿Cuándo se contaminaría el mensaje y la comunicación sería infructuosa? Si yo utilizo mi yo-adulto: “para arreglar la situación puedes pedirles por favor que no se impacienten, y después...”.

De este modo, cuando transmitimos la comunicación esperamos que la otra persona nos corresponda con el canal adecuado, de lo contrario nos sentiremos frustrados. Una buena parte de los conflictos laborales surgen por problemas en la comunicación referidos a equivocación de intenciones en los tres niveles vistos. Por ese motivo siempre incluyo este punto en mis cursos y le dedicamos una atención especial.

## **PREVENCIÓN DE SÍNTOMAS CONDUCTUALES DE ANSIEDAD**

En realidad, los síntomas conductuales dependen de los anteriores. Si llega a reducir sus síntomas físicos y cognitivos (sobre todo estos últimos), automáticamente reducirá los conductuales. Por ello, en los momentos más críticos, haga un ejercicio sencillo de respiración. Ello le ayudará a pensar con más claridad lo que está haciendo.

Para reducir sus síntomas conductuales de ansiedad, observe cuáles son los que tiene con más frecuencia. Cada vez que se produzca una situación de ansiedad recuerde sus síntomas y sea consciente de lo que hace. Cuando haya pasado la situación visualice su conducta como si fuera una grabación en vídeo. Con este ejercicio controlará mejor su conducta.

Si abusa de estimulantes o tranquilizantes entonces seguramente tiene síntomas conductuales de ansiedad. En caso de que vea que tiene dificultades para controlar su conducta y no encuentre el camino para reducir su ansiedad, el mejor consejo es pedir ayuda a un especialista de la salud o psicólogo.

## REFERENCIAS Y OBRAS DE CONSULTA

- Álvarez, E. y Fernández, L. 1991. El síndrome de “Burnout” o el desgaste profesional (I): revisión de estudios. *Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 11, (39), 257-265.
- Ayuso, J.L. 1988. *Trastornos de Angustia*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bandura, A. 1987. *Pensamiento y Acción. Fundamentos Sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Beck, A.T. 1979. *Cognitive Therapy and Emotional Disorders*. Nueva York: New American Library.
- Bokun, B. 1986. *El Humor como Terapia*. Barcelona: Tusquets.
- Branden, N. 1996. *Los Seis Pilares de la Autoestima*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Caballo, V. (comp.) 1991. *Manual de Técnicas de Modificación y Terapia de Conducta*. Madrid: Siglo XXI.
- Camp, B.W. y Bash, M.A.S. 1988. *Habilidades Cognitivas y Sociales en la Infancia. Piensa en Voz Alta. Un Programa de Resolución de Problemas para Niños. Nivel Primario*: Valencia: Promolibro.
- Cano-Vindel, A. 2002. Consecuencias del estrés laboral. Documento de internet disponible en [http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/consecue.htm](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/consecue.htm)
- Casalnova, B. y Di Martino V. 1994. Por la prevención del estrés en el trabajo. Las estrategias de la OIT. *Salud y Trabajo*, 102, 17-23.
- Cautela, J.R. y Groden, J. 1985. *Técnicas de Relajación. Manual Práctico para Adultos, Niños y Educación Especial*. Barcelona: Martínez Roca.
- Consejo Escolar de Estado (2000). *Informe sobre el Estado y Situación del Sistema Educativo Español, Curso 1999-2000*. Documento de internet disponible en [<http://www.mec.es/cesces/inicio.htm>].
- Davis, M., MacKay, M. y Eshelman, E.R. 1985. *Técnicas de Autocontrol Emocional*. Barcelona: Martínez Roca.
- Francia, A. 1995. *Animar con Humor*. Madrid: CCS.
- Freud, S. 1936. *El Problema de la Ansiedad*. Nueva York: Norton.

- García, M. 1996. Bajas por enfermedad: una visión crítica. *Cuadernos de Pedagogía*, 251, 80-83.
- Gardner, H. 1983. *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Gil-Monte, P y Peiró, J.M. 1997. *Desgaste Psíquico en el trabajo. El Síndrome de Quemarse*. Madrid: Síntesis.
- Goldstein AP, Sprafkin RP, Gershaw NJ y Klein P. 1989. *Habilidades Sociales y Autocontrol en la Adolescencia*. Un Programa de Enseñanza. Barcelona: Martínez Roca.
- Goleman, D. 1996. *La Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Guerrero Barona, E. y Vicente Castro, V. 2001. *Síndrome de "Burnout" o Desgaste Profesional y Afrontamiento del Estrés en el Profesorado*. Cáceres: Universidad de Extremadura.
- Hackett, G. y Betz, N.E. 1984. Mathematics Performance, Mathematics Self-efficacy and the Prediction of Science-Based College Majors. Universidad de California.
- Herrero Lozano, E. 1994. *Entrenamiento en Relajación Creativa*. Madrid: Morata.
- Hirigoyen, M. 1999. *El Acoso Moral: El Maltrato Psicológico en la Vida Cotidiana*. Barcelona: Paidós.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 1997. *III Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Información presentada en la página web del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales (INSHT). Madrid.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2000. *IV Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Información presentada en la página web del Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales (INSHT). Madrid.
- Jacobson, E. 1938. *Progressive Relaxation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lazarus, R.S. 1993. From Psychological stress to the emotions. A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- MacKay, M., Davis, M. y Fanning, P. 1985. *Técnicas Cognitivas para el Tratamiento del Estrés*. Barcelona: Martínez Roca.
- MacKay, M y Fanning, P. 1991. *Autoestima: Evaluación y Mejora*. Barcelona: Martínez Roca.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. 1986. *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Merín Reig, J., Cano-Vindel, A., y Miguel-Tobal, J. J. 1995. El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención / Occupational stress: theore-



- tical back-ground and intervention framework. *Ansiedad y Estrés*, 1 (2-3), 113-130.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Real Decreto 1995/1978, de 12 de mayo, por el que se aprueba el cuadro de enfermedades profesionales en el sistema de la seguridad social. BOE núm. 203 de 25 de agosto.
- Moody, R. 1979. *El Poder Curativo de la Risa*. Madrid: Edaf.
- Piñuel Zabala, I. 2001. *“Mobbing”: Cómo Sobrevivir al Acoso Psicológico en el Trabajo*. Santander: Sae Terrae.
- Rojas, E. 1989. *La Ansiedad*. Madrid: Temas de Hoy.
- Rojas, E. 1992. *El Hombre Light*. Madrid: Temas de Hoy.
- Romero Ródenas, M.J. 2004. *Protección Frente al Acoso en el Trabajo*. Albacete: Bomarzo.
- Rubio Alcalá, F. D. 2000. *La Ansiedad en el Aprendizaje del Inglés. Uso de un enfoque Integral en un Estudio de Casos Particulares*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla. España.
- Rubio Alcalá, F.D. 2004a. *Manual Práctico de Prevención y Reducción de Ansiedad en Exámenes y Pruebas Orales*. Archidona: Ediciones Aljibe.
- Rubio Alcalá, F.D. 2004b. *La Ansiedad en el Aprendizaje de Idiomas*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Rubio de Medina, M.D. 2002. *Extinción del Contrato Laboral por Acoso Moral- Mobbing*. Barcelona: Bosch.
- Schultz, J.H. 1987. *El Entrenamiento Autógeno*. Autorrelajación Concentrativa. Barcelona: Científico-Médica.
- Spielberger, C.D. 1966. Theory and research on anxiety. En C.D. Spielberger (Ed.), *Anxiety and Behavior*. Nueva York: Academic Press.
- Torres, J. 2006. *La Desmotivación del Profesorado*. Madrid: Morata.
- Vallés, A. 1994. *Programa de Reforzamiento en las Habilidades Sociales, Autoestima y Solución de problemas (I, II, III)*. Madrid: EOS.
- Verdugo, MA. 1989. *Programa de Habilidades Sociales (PHS)*. Salamanca: Amarú.
- Voli, F. 2002. *La Autoestima del Profesor. Manual de Reflexión y Acción Educativa*. Madrid: PPC.
- Wolpe, J. 1969. *The Practice of Behavior Therapy*. Oxford: Pergamon Press.
- Ziv, A. y Diem, J.M. 1989. *El Sentido del Humor*. Bilbao: Deusto.

Algunas páginas en internet sobre información y tratamientos

<http://osha.eu.int>

[http://www.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/](http://www.ucm.es/info/seas/estres_lab/)

<http://www.crecimientopersonal.com/>

<http://psicologiavirtual.tripod.com>



Este libro se terminó de imprimir en la Sección de Impresión del SIEDIN, en el mes de abril de 2008.









