

## 5

# Prevención y control de riesgos laborales en las profesiones sanitarias: afrontando el estrés

José María León Rubio

Francisco Javier Cantero Sánchez

Silvia Medina Anzano

### Objetivos

Al final de este capítulo es de esperar que el lector sea capaz de:

- Determinar qué factores asociados a la organización del trabajo pueden constituir un claro riesgo para la salud.
- Definir los conceptos de síndrome de *burnout* y de estrés.
- Identificar las fases de desarrollo del síndrome de *burnout*.
- Especificar las características del Síndrome General de Adaptación.
- Clarificar por qué ciertos eventos son estresantes.
- Exponer la relación entre acontecimientos estresantes y cambios adversos en la salud.
- Definir las variables: Patrón de Conducta Tipo A, Lugar de Control, Autoeficacia, Apoyo Social y Afrontamiento.

- Clarificar cómo moderan dichas variables el estrés.
- Clasificar las distintas estrategias y tipos de afrontamiento.
- Ilustrar con ejemplos la aplicación de las distintas técnicas de prevención y control del estrés, haciendo hincapié en sus principios y procedimientos respectivos.

## 1. Introducción.

El reconocimiento de que los problemas de salud pueden ser originados por factores sociales y la consideración de que una línea prioritaria de actuación en este ámbito es la identificación de aquéllos que pueden suponer un riesgo para la salud, ha dado lugar a que la prevención de los riesgos derivados de la organización del trabajo cobre un renovado interés.

Desde un punto de vista salutogénico, el trabajo “ha de poner en juego la iniciativa y la creatividad de la persona, así como su capacidad de decisión, y debe ofrecer la oportunidad de relacionarse con los demás” (INSHT, 1994, pág. 16). Por tanto, la organización del trabajo será un claro riesgo para la salud del trabajador, cuando:

- Suponga la aplicación de métodos y procedimientos monótonos y repetitivos.
- Comprometa la autonomía del trabajador respecto a la posibilidad de tomar decisiones en los distintos aspectos que afectan a la tarea.
- Limite las relaciones sociales del trabajador por el contenido o por la organización temporal del trabajo (por ejemplo, existencia de turnos y nocturno).
- Y dificulte un conocimiento claro, conciso y específico, de las atribuciones y funciones de cada puesto de trabajo.

En fin, cualquier factor organizativo que suponga una pérdida de *control* sobre la tarea por parte del trabajador, puede ser un factor de riesgo para la salud de éste.

Los efectos de la pérdida de control sobre los acontecimientos externos han sido ampliamente documentados por la psicología. Al principio, se experimenta

hostilidad y una motivación específica orientada a la restauración del control. Después, cuando los intentos por controlar no tienen éxito, la persona se siente desamparada, indefensa.

Ahora bien, ello no depende sólo de la pérdida real de control, sino también de ciertas características personales. Así, las personas que esperan que sus esfuerzos restablezcan el control, tardan más en volverse indefensos que aquellas personas convencidas de la insuficiencia de sus capacidades para controlar el suceso. Además, las personas que consideran los resultados de la tarea como irrelevantes no experimentan indefensión (Fernández Jiménez de Cisneros y León Rubio, 1990; León Rubio, 1996).

La indefensión suele producir una tensión emocional crónica y puede manifestarse de muchas formas, una de ellas es el síndrome de *burnout* o de “estar quemado”, que tiene una incidencia mayor entre los profesionales de los servicios humanos, como es el caso de las profesiones sanitarias.

## 2. Síndrome de «estar quemado».

Ha sido definido como una respuesta a una tensión emocional crónica cuyos rasgos principales son el agotamiento físico y psicológico, una actitud fría y despersonalizada en la relación con los demás y un sentimiento de inadecuación a las tareas que se han de realizar. Éste surge, cuando la persona, en contra de sus expectativas, no logra los resultados esperados, por más que se haya entrenado a fondo y esforzado por conseguirlos. Su instauración es paulatina, siguiendo una serie de etapas en su evolución. Hay una primera fase de *entusiasmo*, cuando el individuo todavía no sabe en qué consiste su trabajo, caracterizada por un alto nivel de energía y expectativas poco realistas, el trabajo promete serlo todo. Se exagera el sentido de la propia importancia y no se reconocen los límites internos y externos de la propia eficacia. Con el tiempo, las expectativas iniciales no se cumplen y el individuo dirige su mirada hacia la satisfacción de necesidades personales; las cuestiones económicas, la jornada laboral y el desarrollo profesional se vuelven importantes. Se trata de una segunda fase de *estancamiento*. Todavía se sigue cumpliendo con las tareas, pero el trabajo ya no resulta tan apasionante como al principio. Seguidamente se entra en una fase de *frustración*, en la que el individuo cuestiona la propia eficacia para hacer el trabajo y el valor de éste. En este punto, el individuo entiende que las limitaciones de la situación laboral no

sólo desvirtúan la satisfacción y el estatus personal, sino que además amenazan con frustrar el propósito de la propia actividad. En esta etapa suelen aparecer problemas físicos y emocionales que dan lugar al absentismo y, en ocasiones, al abandono de la profesión. Sin embargo, lo más frecuente es responder a la frustración con *apatía* (“el trabajo no es más que trabajo”). Entramos así en la última etapa, caracterizada porque el individuo en contraste con la alegre sobrecarga voluntaria del principio ahora invierte el mínimo tiempo requerido, evitando retos e intentando por encima de todo no arriesgar la seguridad del puesto que, a pesar de todo, compensa la pérdida de satisfacción laboral.

Las numerosas variables implicadas en el origen del síndrome pueden ser clasificadas del siguiente modo:

- Fuentes de tensión en el trabajo, derivadas del contacto con factores estresantes concretos: enfermedad, muerte, dolor, fracaso, etc.
- Insatisfacción laboral, relacionada con las precarias condiciones laborales: falta de recursos materiales y humanos, sobrecarga de trabajo, excesiva responsabilidad sin poder para la toma de decisiones, masificación de los servicios, salarios y descansos insuficientes, posibilidades de promoción limitadas, etc.
- Dificultades y conflictos de carácter interpersonal.
- Características personales: neuroticismo, orientación al control externo y creer con firmeza que todo depende de la suerte, falta de competencia profesional, etc.

En fin, el síndrome de *burnout* resulta de la combinación de ciertas condiciones de trabajo y de características personales que median los efectos de éstas. Características personales que pueden facilitar la adaptación a la situación o, por el contrario, contribuir a que seamos más vulnerables a las características nocivas de las condiciones de trabajo. Por ello, en materia de salud laboral, resulta fundamental:

- La selección de personas aptas para el contenido del trabajo.
- La formación del trabajador para incrementar sus recursos personales.
- Y la adaptación del método de trabajo a las características de los trabajadores.

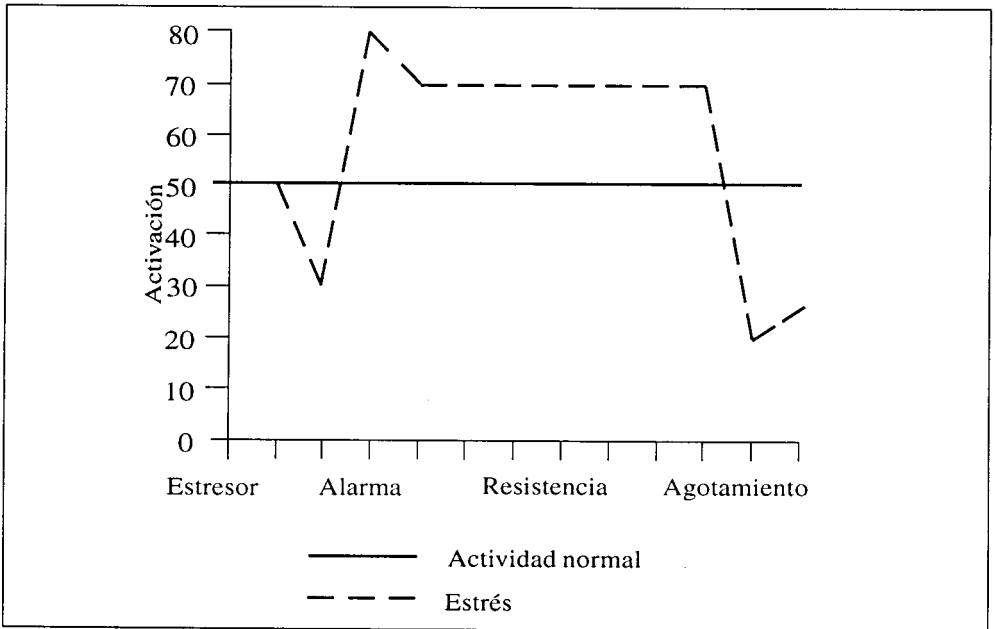
### 3. Concepto de estrés.

La ejecución de las tareas laborales exige del trabajador esfuerzos, tanto físicos como mentales. Si éstos sobrepasan sus capacidades, entonces éste puede experimentar estrés y ver comprometida así su salud.

El concepto de estrés proviene de la física, más concretamente, de las investigaciones sobre la elasticidad y resistencia de los materiales sólidos. Se denominaba estrés a la presión externa o fuerza aplicada a un objeto, mientras que la consecuente distorsión interna o cambio en el tamaño o forma del objeto se denominaba tensión. La aplicación de estos conceptos de la física a la psicología supuso equiparar estrés con cualquier condición que generara en el individuo una tensión capaz de perturbar su equilibrio interno u homeostasis, distinguiéndose entre fuente de estrés y respuesta de estrés.

Al principio, el interés se centró en el estudio de la respuesta de estrés. En 1929 y 1932, el fisiólogo Walter Cannon proporcionó una descripción básica de la reacción del organismo ante un peligro o amenaza externa que denominó respuesta de lucha o huida. Consistente en una activación general, producto de la liberación de epinefrina en el torrente sanguíneo por la acción de las glándulas adrenales, en cuyo control está implicado el hipotálamo. Dicha activación es adaptativa porque prepara al organismo para que responda de forma rápida al peligro, pero puede ser perjudicial para la salud si es prolongada. Al investigar qué ocurre cuando la situación de estrés es sostenida, Selye descubrió que la respuesta de lucha o huida es sólo la primera de una secuencia de reacciones fisiológicas, que denominó *Síndrome General de Adaptación (SGA)*.

En la primera fase (véase la figura nº 1), denominada de *alarma*, ante un estresor el organismo produce una intensa activación fisiológica que facilita los recursos de cara a una posible actuación. Si este esfuerzo no tiene éxito para afrontar el estrés, entonces se evoluciona a una segunda fase. Ésta recibe el nombre de *resistencia* y consiste en mantener un elevado nivel de activación durante un periodo de tiempo más prolongado, si después de ello el estrés no se supera, pasamos a la fase de *agotamiento*. Durante ésta, el organismo apura sus recursos y pierde de forma progresiva su capacidad de activación. Es entonces, cuando sobreviene la enfermedad o incluso la muerte.



**Figura 1.** Síndrome General de Adaptación.

Selye concibe el SGA como una respuesta específica en sus manifestaciones, pero inespecífica en su causa. Es decir, una amplia variedad de acontecimientos estresantes puede producir el mismo tipo o clase de respuesta, lo que depende, en gran medida, de la valoración que haga la persona del estímulo estresante. Por tanto, el estrés puede ser concebido como una relación entre las personas y su ambiente.

Desde esta perspectiva, el estrés surge cuando hay un desequilibrio percibido entre las demandas y la capacidad de respuesta del individuo, en condiciones en las que fallar tiene consecuencias negativas importantes.

Son muchos los acontecimientos asociados a la actividad laboral que sabemos pueden desencadenar estrés (véase el Cuadro de texto nº 1). El problema fundamental radica en definir qué es exactamente lo que les confiere su naturaleza estresante. A este respecto existen dos enfoques fundamentales:

Desde el primer enfoque, los acontecimientos estresantes se definen como experiencias objetivas que rompen o amenazan con romper, las actividades normales de una persona, causando un reajuste fundamental en su conducta. Cual-

quier circunstancia que requiera un cambio en la vida laboral de los individuos es considerada como un estresor social.

***Factores intrínsecos al puesto laboral***

- Conflicto de rol.
- Ambigüedad de rol.
- Sobrecarga de trabajo.
- Control insuficiente.
- Urgencias de tiempo y plazos de cumplimiento.
- Necesidad de tomar demasiadas decisiones.

***Estructura y control organizacional***

- Políticas rígidas.

***Sistema de recompensas***

- Falta o escasez de feedback.
- Recompensas no equitativas.

***Sistema de Recursos Humanos***

- Oportunidades de carrera inadecuadas.
- Falta formación.

***Liderazgo***

- Relaciones pobres.
- Falta de respeto.

***Factores de Intercambio entre la organización laboral y la vida fuera de ella***

- Problemas familiares.
- Crisis vitales.
- Dificultades económicas.
- Conflictos entre las convicciones personales y los intereses de la empresa.
- Conflictos entre las exigencias de la empresa y las de la familia.
- Problemas legales.

El segundo enfoque defiende que la naturaleza estresante de los eventos queda definida en función de su indeseabilidad. No todos los cambios son estresantes, sino sólo aquellos que son indeseables para el individuo.

Cambio y deseabilidad parecen ser las dimensiones básicas para definir el estrés, de tal modo que los acontecimientos estresantes podrían ser definidos como aquellos eventos que requieren un reajuste o cambio en las actividades de los individuos y que son percibidos por éstos como indeseables. Dimensiones a las que habría que añadir la controlabilidad y la predictibilidad, pues los sucesos incontrolables y los episodios inesperados correlacionan con medidas de salud que son, a su vez, índices fiables de estrés.

Ahora bien, el estudio de la relación entre eventos estresantes y salud no está exento de dificultades metodológicas que impiden conocer la importancia etiológica real de los acontecimientos estresantes.

La primera de ellas, es que la mayoría de las investigaciones son correlacionales, dificultando el establecimiento de relaciones causales. Por otra parte, nos encontramos con los sesgos del recuerdo, relacionados con la naturaleza retrospectiva de muchas de las investi-

gaciones; con el paso del tiempo, los eventos se van olvidando, además, puede que los sujetos enfatizen la importancia de determinados acontecimientos que hallan experimentado en un intento de dar sentido a la enfermedad. Otro sesgo se deriva de la posible confusión entre las medidas de la variable independiente (estrés) y las medidas de la variable dependiente (salud). Muchas escalas de estrés suelen contener ítemes que representan cambios en la salud (cambios importantes en los hábitos de sueño, de alimentación, etc.). Por tanto, existe la posibilidad de que la asociación entre ambas variables se deba principalmente al efecto de los eventos relacionados con la salud, con lo cual las correlaciones estarían infladas.

Por último, encontramos un problema de tipo práctico: la relación entre las puntuaciones de acontecimientos estresantes y las medidas de salud es muy débil, las correlaciones rara vez exceden el 0.30-0.40. Este hecho remite a la necesidad de tener en cuenta las variables moderadoras que afectan a esta relación.

Algunas personas disponen de recursos personales y sociales que amortiguan o inhiben los efectos negativos de los sucesos estresantes; es decir, la relación entre el estrés y la salud está mediada por una serie de variables que reciben el nombre de moderadores del estrés.

#### **4. Variables psicosociales moderadoras del estrés.**

##### **4.1. Patrón de conducta Tipo A.**

Observaciones clínicas han puesto de manifiesto que ciertas personas se comportan de un modo que les hace más propensas a sufrir estrés. Se trata del denominado Patrón de Conducta Tipo A (PCTA), caracterizado por la competitividad, la impaciencia y la hostilidad.

La persona Tipo A cuenta entre sus características: con una excesiva preocupación por su promoción personal y profesional, planteándose objetivos muy ambiciosos en la planificación de su vida. Por ello, se compromete en una amplia gama de actividades, en las que se esfuerza para ocupar lugares destacados, en el menor tiempo posible, por lo que ante el menor obstáculo reacciona con ira, irritabilidad y resentimiento.



Se han hallado fuertes asociaciones entre el PCTA y las enfermedades cardiovasculares. En concreto, las personas Tipo A muestran una tasa de trastornos coronarios seis veces superior que las del resto de las personas. El riesgo de que una persona Tipo A desarrolle alteraciones cardiovasculares es mayor que el asociado a la edad, a la presión sanguínea alta y al colesterol, y parece de la misma magnitud que el riesgo asociado a dichos factores tomados de forma conjunta.

#### 4.2. Lugar de control.

El lugar de control hace referencia a las expectativas de los sujetos sobre las causas de sus experiencias. Hay personas que tienen expectativas de control interno y otras de control externo. Las primeras creen que aquello que les ocurre es producto de sus acciones. Por el contrario, las segundas creen que lo que les ocurre está determinado por el azar, la suerte, otras personas, etc. Distintos estudios han mostrado que la asociación entre acontecimientos estresantes y trastornos de salud es mayor en los sujetos de control externo. Éstos al creer que sus experiencias dependen de factores ajenos a ellos, no toman medidas para paliar o evitar el impacto negativo del estrés y acaban enfermando.

#### 4.3. Autoeficacia.

Para comprender el funcionamiento psicológico es necesario analizar los procesos que regulan la relación entre el conocimiento y la acción, es decir, aquellas operaciones que transforman el conocimiento en acción. Dichas operaciones transformadoras o proceso regulador es lo que Albert Bandura denomina pensamiento autorreferente, uno de cuyos principales aspectos es la autoeficacia.

La principal característica del pensamiento autorreferente es su capacidad de generar cursos de acción, lo que hace de él uno de los principales determinantes del funcionamiento psicosocial del individuo. En este sentido, Bandura concibe la autoeficacia como capacidad generativa de acción: ***La autoeficacia percibida se define como los juicios de cada individuo sobre sus capacidades, sobre la base de los cuales organizará y ejecutará sus actos de modo que le permitan alcanzar el rendimiento deseado.***

Por tanto, no se trata de una forma fija de comportamiento, sino de la capacidad de generar cursos de acción a fin de conseguir distintos propósitos, para cuyo

logro será necesario elaborar y ensayar formas alternativas de conducta que requieran un esfuerzo perseverante.

En fin, para Bandura el hombre regula su conducta a través de criterios internos y reacciones autoevaluadoras, entre las que destaca la autoeficacia o ***convicción de que uno puede ejecutar con éxito una conducta para producir determinados resultados.***

El principal efecto de la autoeficacia es que determina la acción, concepto éste bajo el cual Bandura engloba la conducta manifiesta, los patrones de pensamiento y las reacciones emocionales.

La autoeficacia como determinante de la conducta influye en:

- La elección de conductas y consiguientemente en el desarrollo personal del individuo, así ***las autopercepciones de eficacia positivas favorecen el desarrollo de actividades, contribuyendo, por tanto, al crecimiento del número de competencias. Por el contrario, las percepciones de autoineficacia que inducen al individuo a evitar ciertos entornos y actividades que podrían resultarle enriquecedores limitan el desarrollo de las capacidades e impiden que puedan ser corregidas tales autopercepciones negativas*** (Bandura, 1987, pág. 418). Ahora bien, la evaluación de nuestras capacidades debe ser precisa para que sea útil en el logro de un funcionamiento psicológico adecuado, de lo contrario nuestro afrontamiento del entorno sería disfuncional. Así, la sobrestima de la eficacia personal conlleva consecuencias aversivas tales como ver disminuida nuestra credibilidad y sufrir fracasos innecesarios. Por su parte, la subestima de la eficacia personal conlleva autolimitaciones tales como privarse de realizar actividades gratificantes, lo que impide la corrección de tales percepciones de ineficacia personal.
- El esfuerzo empleado y en la cantidad de tiempo que persistirá. En general, cuanto más alta sea la eficacia, mayor será el esfuerzo y más persistente. Ahora bien, la eficacia percibida ejerce un efecto diferencial en el esfuerzo durante el aprendizaje y la ejecución, así ***la inseguridad crea un impulso para aprender pero no favorece la utilización adecuada de las habilidades previamente aprendidas*** (Bandura, 1987, pág. 419).
- Los patrones de pensamiento y reacciones emocionales. Cuando el sujeto es ineficaz exagera la magnitud de sus deficiencias y las dificultades poten-

ciales del medio, lo que provoca estrés y al distraer la atención de lo que debería ser el comportamiento adecuado para solventar los posibles fallos personales y contratiempos, tiene dificultades para utilizar de forma correcta sus recursos. Por el contrario, las personas con autoeficacia alta centran sus esfuerzos en las demandas que les plantea la situación. Además, la autoeficacia determina la atribución; los sujetos eficaces tienden a atribuir sus fracasos a una cantidad de esfuerzo insuficiente, lo que induce un nivel de activación moderado que facilita la ejecución, mientras que los ineficaces suelen achacar sus fracasos a una habilidad deficiente, lo que provoca un nivel de sobre-activación que dificulta el aprendizaje y la ejecución.

Resumiendo, *el individuo que se considera eficaz se impone a sí mismo retos que favorecen sus intereses y el desarrollo de actividades nuevas; tales sujetos intensifican sus esfuerzos cuando su rendimiento no se ajusta a las metas que se habían propuesto, afrontan las tareas potencialmente amenazadoras sin sentir ansiedad y experimentan bajo grado de estrés en situaciones difíciles. (...) En marcado contraste, aquellas personas que se consideran ineficaces evitan las tareas difíciles, reducen sus esfuerzos y se dan rápidamente vencidos frente a las dificultades, acentúan sus deficiencias personales, disminuyen sus aspiraciones y padecen en gran medida ansiedad y estrés. Tales dudas sobre sí mismo disminuyen el rendimiento y generan gran malestar* (Bandura, 1987, pág. 420). En definitiva, los sujetos eficaces construyen su propio futuro, no se limitan a predecir lo que ocurrirá, por ello controlan mejor las situaciones estresantes.

#### 4.4. Apoyo social.

El apoyo social ha sido definido como las provisiones instrumentales o expresivas, reales o percibidas, aportadas por la comunidad, redes sociales y amigos íntimos. En cuanto a la forma de actuación del apoyo social sobre la salud, se han supuesto dos mecanismos principales que no son mutuamente excluyentes:

- Primero, la denominada *hipótesis del efecto indirecto o protector* sostiene que cuando las personas están expuestas a estresores sociales, estos tendrán efectos negativos sólo entre los individuos cuyo nivel de apoyo social sea bajo. Sin embargo, según esta hipótesis, sin estresores sociales el apoyo social no tiene influencia sobre el bienestar, su papel se limita a proteger a las personas de los efectos patogénicos del estrés. Según esto, los recursos aportados por otras personas pueden disminuir la percepción de amenaza

de los estresores y redefinir la propia capacidad de respuesta, evitando la aparición de la respuesta de estrés.

- Segundo, la **hipótesis del efecto directo o principal** afirma que el apoyo social fomenta la salud y el bienestar independientemente del nivel de estrés. Según esto, a mayor nivel de apoyo social menor malestar psicológico, y a menor grado de apoyo social mayor incidencia de trastornos. Luego, el apoyo social tendría una función preventiva, determinando la vulnerabilidad a experimentar ciertos acontecimientos estresantes que no son totalmente fortuitos.

## 5. Modelo explicativo del estrés.

Todo lo expuesto nos permite formular el siguiente modelo en el que distinguimos cuatro elementos:

- **Estresores.** Incluimos aquí aquellos acontecimientos relacionados con el trabajo, la salud y las relaciones afectivas que pueden ocasionarnos problemas.
- **Estrés y variables moderadoras.** Discrepancias o desajustes entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles (personales o ambientales). Estas discrepancias son un caso específico de otras más generales entre la situación real y los deseos de la persona, lógicamente la importancia que el sujeto conceda a esta discrepancia será un factor determinante del estrés. Se ha puesto de manifiesto que la capacidad de decisión y el apoyo social son dos recursos cruciales para afrontar las situaciones estresantes, cuyos efectos están modulados por características de la persona: el PCTA, la autoeficacia, el *locus* de control, así como otras menos estables que se dan durante el proceso de estrés. Nos referimos fundamentalmente a las conductas de afrontamiento, de las que nos ocupamos más adelante.
- **Los resultados de la experiencia de estrés.** Las reacciones fisiológicas y los cambios en los estados y procesos psicológicos.
- **Consecuencias del estrés.** La distinción entre resultados y consecuencias obedece a la necesidad de distinguir diversos tipos de efectos de la experiencia de estrés según sus características de permanencia, inmediatez y cualidad. Las principales consecuencias son las enfermedades y problemas

de salud que resultan de una exposición prolongada a las situaciones estresantes.

## 6. Estrategias de afrontamiento del estrés.

Los esfuerzos que realiza la persona para manejar las demandas que le impone el trabajo y que amenazan con exceder sus recursos reciben el nombre de estrategias de afrontamiento.

Cuando la persona está inmersa en una situación problemática, en potencia estresante, juzga el significado de la misma respecto a su bienestar y evalúa los recursos con que cuenta para hacerle frente.

El enjuiciamiento de la situación recibe el nombre de *apreciación primaria* y nos permite calificar a ésta como irrelevante, benigna o estresante. Entre estas últimas, se incluyen las que significan daño o pérdida, amenaza y desafío. Las apreciaciones de daño o pérdida y amenaza se caracterizan por su asociación con emociones negativas, tales como el miedo, la ira o el resentimiento, mientras que las apreciaciones de desafío se caracterizan por emociones placenteras, tales como la excitación, la impaciencia, el ansia o la ilusión. Las apreciaciones primarias de daño o pérdida, amenaza y desafío no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, quedar discapacitados después de un accidente de tráfico implica daño, también supone una amenaza para nuestro futuro y a la vez un reto.

Por su parte, la evaluación de los recursos y opciones de afrontamiento recibe el nombre de *apreciación secundaria*. Ésta responde a la pregunta ¿qué puedo hacer? y es crítica cuando hay una evaluación primaria de daño o pérdida, amenaza y desafío. El éxito de los esfuerzos de afrontamiento dependerá en gran medida de los recursos con que cuente la persona para abordar una determinada situación.

La reducción del estrés o del desequilibrio entre demandas y recursos se puede intentar de muchas maneras que pueden clasificarse en función de las siguientes dimensiones: orientación, estrategia y destreza.

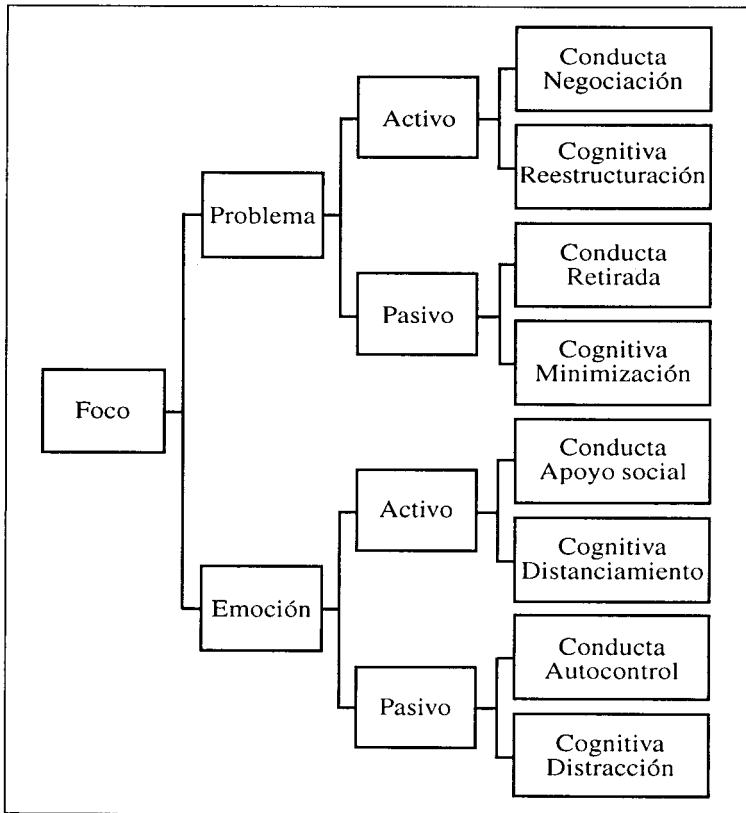
En cuanto a la orientación podemos distinguir entre *afrontamiento orientado al problema* y *afrontamiento orientado a la emoción*. El primero de ellos se caracteriza por un conjunto de estrategias desarrolladas para modificar la situación estresante o problemática, mientras que el segundo está orientado al manejo o reducción de los sentimientos de estrés que resultan de ella.

Por lo que respecta a la dimensión estrategia, podemos distinguir entre ***afrontamiento activo*** y ***afrontamiento evitativo***. El primero de ellos incluye todas aquellas destrezas que suponen una aproximación al problema que está generando el estrés, o a las emociones negativas concomitantes. Por el contrario, el segundo incluye todas aquellas destrezas que permiten escapar de, o evitar, la consideración del problema o las emociones negativas asociadas a éste.

El tipo de destreza que interviene en la respuesta de afrontamiento, permite distinguir dos categorías más: ***afrontamiento comportamental*** y ***afrontamiento cognitivo***.

El cruce de las distintas categorías da como resultado diferentes estrategias de afrontamiento como puede comprobarse en el esquema de la Figura nº 2. Las estrategias de afrontamiento recogidas en dicha figura pueden definirse del siguiente modo:

- ***Negociación***: tratar de llegar a un acuerdo viable con las personas con las que mantenemos algún conflicto.
- ***Reestructuración***: reinterpretar la situación de forma que se perciba como no problemática.
- ***Retirada o huida*** de la situación de estrés.
- ***Minimización*** decirse a sí mismo que no vale la pena preocuparse por el problema.
- ***Búsqueda de apoyo social***: acciones para buscar consejo, información o simpatía y comprensión.
- ***Distanciamiento***: esfuerzos para alejarse mentalmente del problema.
- ***Autocontrol***: esfuerzos para regular los propios sentimientos y acciones.
- ***Distracción***: orientar la atención hacia cosas distintas al problema origen del estrés.



**Figura 2.** Estrategias de afrontamiento.

La persona puede tener preferencia, de forma consistente, hacia uno u otro cruce de categorías. Por ello es posible establecer tipos característicos de afrontamiento del estrés: autorreferente, autoeficaz y negativista. En el cuadro de texto número dos hemos tratado de reproducir las principales características de cada uno de estos tipos de afrontamiento.

A. *Individuos autorreferentes o ineficaces.*

- Preocupación por la propia realización, en especial comparándose con otros.
- Rumiación del problema. Dan vueltas constantemente a pensamientos relacionados con el problema sin buscar posibles conductas para afrontarlo.
- Preocupación por las respuestas corporales asociadas a la activación fisiológica.
- Consideración reiterativa sobre posibles consecuencias de una conducta inadecuada en una determinada tarea o situación (desaprobación social, pérdida de estatus, etc.).
- Pensamientos y sentimientos referidos a la propia inutilidad (autocríticas, autocondenas, etc.).

B. *Individuos autoeficaces o centrados en la tarea.*

- Alto concepto de la propia eficacia.
- Tratan de recabar información para solventar el problema.
- Prestan atención para identificar posibles obstáculos de la situación a sus conductas de afrontamiento.
- Han aprendido a desarrollar conductas adecuadas para hacer frente a las situaciones de manera competente.

C. *Individuos negativistas.*

- Niegan la existencia de los problemas, por lo que no se preocupan de las demandas de medio ni hacen ningún esfuerzo por afrontarlas o superarlas.

## 2. Tipos característicos de afrontamiento del estrés.

Las distintas estrategias y habilidades de afrontamiento expuestas pueden ser aprendidas mediante la aplicación de técnicas para la prevención y el control del estrés. La adecuada elección de éstas requiere que obtengamos información sobre las estrategias de afrontamiento utilizadas en el pasado, haciendo hincapié en los resultados que obtuvimos con la puesta en marcha de las mismas. De esta forma, podremos determinar el estilo de afrontamiento del sujeto y las posibilidades de éxito del mismo. Además, esta información nos orienta sobre las técnicas de control del estrés que pueden ser más efectivas.

## 6. Estrategias para prevenir y controlar el estrés laboral.

### 6.1. Estrategias organizacionales.

Entre aquellas cuyos buenos resultados han sido documentados experimentalmente cabe mencionar:

- *Incremento en la autonomía del trabajo.*



- **Planificación del horario flexible por parte del trabajador.**
- **Incremento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.**

Y entre aquellas cuya eficacia no está probada experimentalmente, cabe mencionar:

- **Mejorar los niveles de calidad del ambiente físico de trabajo.**
- **Enriquecer los trabajos incorporando en ellos autonomía, retroalimentación, variedad de habilidades, identidad de la tarea y significado de la misma.**
- **Cambios en los horarios de trabajo.** Ofertar más oportunidades en la elección de los turnos, introducción de horarios flexibles, semana laboral comprimida, empleo con dedicación parcial, puesto compartido, etc.
- **Dirección por objetivos.** Lo que permite dejar más claras las responsabilidades proporcionar retroalimentación adecuada acerca del desempeño, clarificar expectativas, reducir el aburrimiento y aumentar la autoconfianza de los trabajadores.
- **Dirección participativa.** Haciendo que los trabajadores participen en la toma de decisión.
- **Plan de carrera.** Las posibles ventajas de esta planificación son: ofrecer opciones de carrera flexibles para los miembros de la organización, asegurar que el esfuerzo y la eficacia son recompensados, proporcionar diversos roles a los trabajadores, equilibrar las necesidades a corto y a largo plazo de los empleados y de la organización, facilitar la posibilidad de que los conocimientos de los *séniors* se transmitan a los *júnior*s, y resolver los conflictos entre diversas opciones y trayectorias de carrera.

## 6.2. Estrategias individuales.

Como ya se ha dicho, el estrés tiene consecuencias fisiológicas, cognitivas y de comportamiento. Por tanto, las técnicas de prevención y control del estrés deben atender a estos tres niveles de respuesta. Para el control del estrés fisiológico se suelen emplear técnicas de **relajación**, para intervenir sobre el estrés cognitivo es frecuente utilizar procedimientos de **reestructuración cognitiva** y para tratar el

estrés comportamental se recomienda, cada vez más, el aprendizaje de **técnicas de resolución de problemas y comunicación asertiva**. A continuación nos ocupamos de tales técnicas, obviando las técnicas asertivas ya examinadas antes.

### **6.2.1. Respiración profunda y relajación.**

#### ***Respiración profunda.***

1. Póngase en un lugar cómodo, de pie o sentado, donde nadie le moleste y tenga poco ruido.
2. Respire por la nariz, lo más despacio posible, sin que esto se convierta en una molestia.
3. Inspire suave y de forma continua, llenando de aire la parte baja de sus pulmones; su abdomen debe inflarse y los hombros no deben elevarse.
4. Mantenga la respiración dos o tres segundos y progresivamente aumente el tiempo de retención del aire.
5. Espire muy lentamente, desinflando el abdomen.
6. Repita de nuevo los pasos 3, 4 y 5, hasta completar un período de tres o cuatro minutos.
7. Para practicar este ejercicio no es necesario que espere a estar tenso, es mejor que lo haga con regularidad con el fin de automatizarlo lo antes posible.

#### ***Relajación.***

1. Póngase lo más cómodo posible, sentado o tumbado.
2. En el orden que se indica, deberá tensar y relajar los músculos de las siguientes partes de su cuerpo:
  - Cara y cuello.
  - Puños y brazos.
  - Estómago.
  - Piernas.

3. Los pasos a seguir en cada caso son:

- Inspire aire.
- Tensione los músculos (5 segundos) reteniendo la respiración.
- Relaje los músculos (25 segundos) y expulse el aire.

### 6.2.2. Reestructuración cognoscitiva.

Los procesos cognoscitivos mediacionales serán decisivos en la interpretación y afrontamiento que la persona haga de la situación estresante. Para controlar aquellas interpretaciones que le confieren al acontecimiento un significado estresante pueden emplearse las siguientes técnicas: la reestructuración cognoscitiva, la resolución de problemas y las dirigidas a la modificación de las autoverbalizaciones negativas.

La reestructuración cognoscitiva incluye:

- A. Evocación de los pensamientos, sentimientos e interpretación de los acontecimientos estresantes.
- B. Recogida de pruebas en favor o en contra de tales interpretaciones.

La primera tarea en la reestructuración cognoscitiva, denominada *captación del pensamiento*, tiene por objetivo prestar atención y tomar conciencia de los pensamientos, imágenes y sentimientos «automáticos» que experimenta la persona en la situación de estrés. Dichos pensamientos pueden producirse al margen de la conciencia. Cuando ocurre así, estas ideas o pensamientos suelen ser considerados como axiomas, es decir, tienen carácter de verdades indiscutibles. Por tanto, la primera tarea para el control del estrés es el reconocimiento de estos pensamientos y la posibilidad de que sean erróneos, o al menos que no tengan el carácter absoluto (de todo o nada) que se les atribuye. Para ello es aconsejable convertir el contenido de estos pensamientos en hipótesis, es decir, en relaciones causales que deben ser sometidas a contrastación empírica. De esta forma, la persona se ve obligada a observarse a sí misma y así discriminar que elementos inherentes a ella están en la base de la experiencia de estrés.

El siguiente paso para controlar el estrés cognoscitivo es tener pensamientos que no generen malestar. Lo que la persona piensa acerca de sí misma y de lo que ocurre a su alrededor puede dar lugar a emociones negativas tales como depre-

sión (todo lo que hago me sale mal), enfado o ira (todos están en contra mía), asqueo (esta situación es insoportable), insatisfacción (todos quieren lo mismo, que uno trabaje para ellos no hacer nada), ansiedad y estrés (cuando yo no estoy nada funciona). Estas emociones alteran el organismo e impiden que la persona pueda dar las respuestas apropiadas a las demandas del medio social, tales mensajes aun no diciéndolos, son expresados de una forma no verbal, con la postura, los gestos, las expresiones del rostro, etc. y provocan en el interlocutor estados de ánimo también negativos. Por ello, lo primero que se ha de hacer, si se desea controlar el estrés cognitivo y mantener una comunicación efectiva, es eliminar o minimizar tales estados emocionales. Una estrategia adecuada para ello consiste en transformar los pensamientos negativos, en la siguiente tabla sugerimos una serie de estrategias para ello.

<b>DIÁLOGOS INTERIORES POSITIVOS</b>		
<b>PENSAMIENTO ORIGINAL</b>	<b>ERROR</b>	<b>PENSAMIENTO CORREGIDO</b>
Nunca me hacen caso	Generalización, de una situación particular se hace una ley.	Algunas veces no me hacen caso (piense en porcentajes). Hoy, en relación con tal asunto, no me has hecho caso (sea específico)
La culpa es mía	Culpabilidad, autocastigo	Soy responsable de haber hecho tal cosa (piense desde el punto de vista de responsabilidad, le permitirán dar soluciones y aprender de los errores)
No soy tan buen profesional como otros	Negativismo, se ven las cosas por el lado oscuro por el que no tienen solución.	Hay cosas que los demás hacen mejor que yo (no exagere).  No soy tan bueno como otros para esto (relativice)
Me mira como si fuese un demonio	Personalización o pensar que lo que los demás hacen o dicen tiene que ver con uno mismo	¿Te he molestado? (compruébelo y saldrá de dudas)

<p>No hay nadie a quien pueda recurrir, lo tengo que solucionar yo</p>	<p>Hiperresponsabilidad, que le conducirá a sentirse agobiado y a no contar con los demás</p>	<p>Desearía resolver esto por mí mismo. Tener responsabilidades no supone tener todas las soluciones (piense más en lo que desea que en lo que debería hacer y cuente más con los demás)</p>
<p>Me siento mal porque estoy rodeado de inútiles</p>	<p>Razonamiento emocional, creer que lo que uno siente depende exclusivamente de la situación o de los demás</p>	<p>Me siento mal porque no hago o digo lo que deseo (nuestras emociones y estados de ánimo dependen más de lo que hacemos y nos decimos que de circunstancias externas)</p>

El diálogo interno que la persona desarrolla en una situación estresante, juega un papel esencial en el manejo del estrés. Por ello, las autoafirmaciones que la persona se formula cuando se prepara para enfrentarse con un estresor, cuando se siente abrumada por el estrés y cuando reflexiona sobre sus esfuerzos de afrontamiento, serán objetivos prioritarios en el entrenamiento en estrategias de afrontamiento del estrés. Esto recibe el nombre de entrenamiento en autoinstrucciones y con ello se pretende fomentar una actitud de resolución de problemas y generar estrategias cognoscitivas específicas que puedan utilizarse en diversas fases de la respuesta ante la situación estresante. Más específicamente, el adiestramiento en autoinstrucciones está pensado para ayudar a evaluar las exigencias de una situación, controlar los pensamientos, imágenes y sentimientos negativos generadores de estrés, reconceptualizar la activación experimentada en la situación estresante, afrontar las emociones disfuncionales que pudieran experimentarse, autoanalizarse para enfrentarse a situaciones potencialmente estresantes, reflexionar sobre las estrategias utilizadas y autorreforzarse por haber intentado el afrontamiento.

Con el fin de lograr estos objetivos, la persona ha de revisar sus monólogos internos ante las situaciones de estrés en voz alta, de esta forma es posible identificar las autoafirmaciones generadoras de estrés y proponer otras positivas y útiles para reducir, evitar o usar constructivamente la experiencia de estrés. Dichas autoafirmaciones positivas deben estar formuladas en su lenguaje y no deben ser genéricas. La revisión de la literatura al respecto, pone en evidencia que las autoafirmaciones que se relacionan con el control y la competencia son las que mejor funcionan.